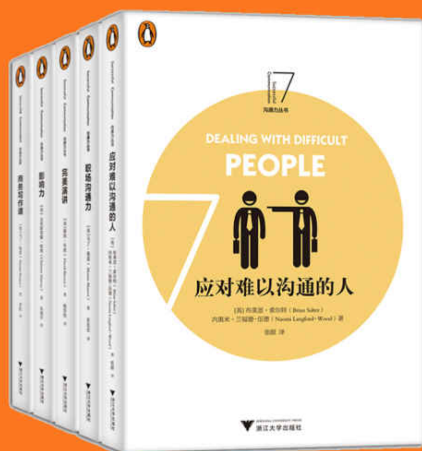
企鹅经典小白书

（全14册）

企鹅“市场与销售”“卓越领导力”“沟通力”系列








ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

企鹅经典小白书

（全14册）

企鹅“市场与销售”“卓越领导力”“沟通力”系列









ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

书名：企鹅经典小白书（全14册）

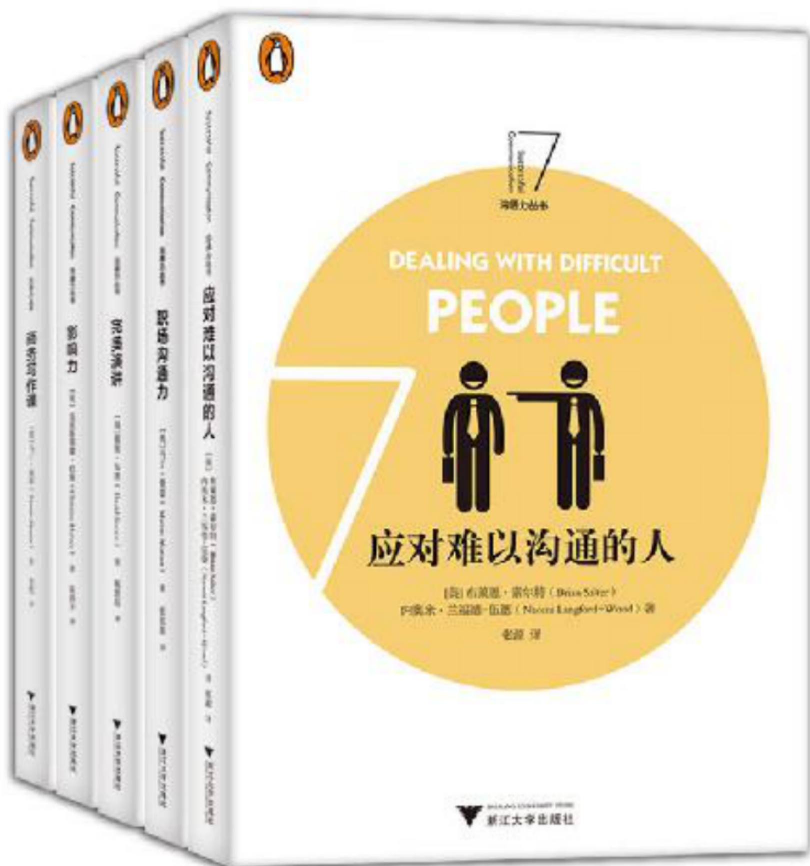
作者：【英】戴维·布朗 等

译者：杨景皓 等

出版社：浙江大学出版社

目录

完美演讲
应对难以沟通的人
职场沟通力
影响力
商务写作课
管理你的老板
管理入门课
管理一个团队
教练式管理
如何高效开会
成功谈判
大客户管理
市场营销
成功销售


DEALING WITH DIFFICULT
PEOPLE
应对难以沟通的人
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
《企鹅沟通力系列》（共5册） /（英）戴维·布朗 等著；杨景皓 等译.
—杭州：浙江大学出版社

目录

完美演讲
应对难以沟通的人
职场沟通力
影响力
商务写作课



7 Successful Communication

沟通力丛书

SUCCESSFUL PRESENTING



完美演讲

[英] 戴维·布朗（David Brown）著

杨鼎晗 译

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
完美演讲 /（英）戴维·布朗著；杨景皓译.—杭州：浙江大学出版社，2017.7
书名原文：Successful Presenting in a Week
ISBN 978-7-308-16982-0
I.①完… II.①戴… ②杨… III.①演讲-语言艺术 IV.①H109
中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第119560号

完美演讲
［英］戴维·布朗　著
责任编辑　黄兆宁
特约编辑　王怡翾　赵　轩
责任校对　仲亚萍
出版发行　浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址：http：//www.zjupress.com)
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　浙江印刷集团有限公司
开　　本　787mm×1092mm 1/32
印　　张　5
字　　数　63千
版 印 次　2017年7月第1版　2017年7月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-16982-0
定　　价　26.00元
版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：(0571)88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前　言
星期日
将成功视觉化
你想要达成的结果
你演讲的远比你所意识到的要多
星期一
你每天都在进行演讲
并不是每个场合都需要演讲
技巧和技术
星期二
摆正心态
为你的特定听众进行准备
做好准备
准备你的材料
星期三
介绍
主体
结尾
平衡风险和回报
星期四
进行对话
身体语言——用起来！
选择你的关键词
让你的语言风格多样化
向你的听众提问
自信地应对问题
如果发现不对劲的东西——换掉它！
星期五
珍惜时间
使用记忆辅助工具来帮助你
使用视觉辅助工具来帮助听众
不要被PPT“弄死”
有效使用PPT
利用活动挂图的力量
形成你自己的道具清单
准备好应急方案
考虑采取共同演讲
星期六
确定有能力的演讲者的技能组合
认识你的学习方式
充分利用你接收到的反馈

审视你的态度
录下自己的表现
发展到“不自觉有能力”阶段
掌握最新技术
从心中的最终目标开始
逆境生存法则
小测试答案

前　言

在一个竞争日趋激烈的社会，每个人都在寻找让自己变得与众不同的东西。这本书旨在帮你成为有影响力的人——无论你是经营自己的企业还是正与人谈一笔业务。拿起这本书时，你可能会自诩为成功人士了。你可能是个有能力的演讲者(presenter)，但是我希望你可以接受这样一个事实：在与其他人交流自己的想法时，你永远有进步的空间。无论你是一个成功人士还是能力很强的人，一个初学者还是专家，在这本书中，你都能学到如何通过成功地传达信息，而在业务上取得更大的成功。在一个星期之内，我将为你提供一些技巧，有些是策略方面的，还有一些则专注于细节。我所能承诺的就是，如果你能以“我能不断提高我在演讲方面的表现”这样的心态开始阅读本书的话，那么在这个星期结束时，你会觉得花费的时间很值。

在前两章里，我们将着重探讨成功的业务和成功的演讲。“星期日”一章将讨论“从心中的最终目标开始”这个概念。如果你想成为一个成功的商人和演讲者，弄清楚这一点非常关键。当你开始演讲时，这个方法并不容易掌握——当你所有的商业思想都由你期待的最终成果所驱动时，它的效果最好。

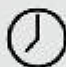
“星期一”这一章是“意识到你什么时候正在演讲”，这同样是你成功进行演讲的前提。如果在站着演讲的场合，你对演讲技巧的使用有所节制的话，你将失去很多使用那些技巧来帮助你的机会。你的技能应该成为你的“第二天性”,并在你每日的业务往来中进行广泛使用。

在此基础上，在接下来的几天内，我们将围绕如何进行有效演讲来探讨具体的问题。

作为导师，我经常被请去开展关于“高级演讲”的讲座。我认为并不存在这样的主题，演讲其实并不复杂——一些演讲者只不过更好地运用了技巧，而这些技巧对专家和新手同样适用。我指导的许多“高级演讲者”已经自认为是专家了。他们可能讲得很好，看上去很光鲜，但他们通常都没有完成自己的演讲目标。不过，如果你能很好地运用本书所提供的技巧，你将能够充满自信地进行演讲，并被认为是一个高效且成功的演讲者。

Sunday

星期日



从心中的
最终目标开始

Start
with
the
end
goal
in
mind

星期日

你脑海中也许有这样一幅实则毫无意义的演讲画面：某个人站在一群人前面，在PPT的帮助下夸夸其谈，听起来让人印象深刻。

我想告诉你的是，这样一个场景其实代表着一场糟糕的演讲，以及许多白白错失的运用演讲技巧的机会。我将向你阐明，你实际演讲的东西通常远比你所认为的要多。最重要的是，你的成功取决于你期望达成的结果——你心中的目标。我曾是一个年轻的管理者，以为把事情做完是重要的。这确实重要，但做正确的事情更重要。在实践中，这意味着不受收件箱里邮件的影响，而要记住你想要完成的事情，即你的目标。

所以，“从你心中的最终目标开始”是本书最为重要的概念，它远比任何秘诀或技巧重要。这就是为什么它是第一章。

你可以通过什么来证明你是一个擅长演讲的人？当然，其中最重要的一个标准就是，你应该达成既定目标、愿景、目的或成果（为了广泛适用，我们将根据大家平时的工作习惯，把这些术语看作是可以自由互换的）。让我们来看看在成功学方面的主要权威之一——史蒂芬·科维(Stephen Covey)，以及你为了实现目标而要进行演讲的场景类型。

史蒂芬·科维的《高效率人士的七个习惯》(The 7 Habits of Highly Effective People)一书对任何想要获得更大的成功的人来说都值得一读。书中提到的第二个习惯是我在本章将要重点探讨的——“从心中的最终目标开始”。无论我们演讲什么，如果聚焦在自己最终想达成的目标上，那么我们很有可能一开始就在做正确的事情！这就是说，不要太专注于眼下所做的事情，要把更多的注意力放在你企图达成的目标上。我见过很多做演讲的人，他们往往沉溺于一些流程式的东西——使用幻灯片、PPT，甚至还要站在一个特定的位置来讲述精心准备的故事，等等。但是，有效的演讲者应该始终在脑海中记住需要达到的效果，然后审时度势地与听众进行互动，以保证达到预期效果。

这是第一章，因为无论你在做什么，“从心中的最终目标开始”都应该是你在商务活动中的心态。科维在提出这七个习惯的想法时，并没有在心中想着演讲这件事，他觉得（我每天也清楚地看到）如果最终目标很明确的话，那么商务上的成功更容易实现。很多时候，人们都被各种任务所累，像只没头苍蝇一样四处乱撞，尤其在这样一个充满压力与挑战的时代。无论你忙于什么活动，有规律地对你的最终目标进行重新审视，都将让你认清什么是需要优先处理的事，然后排除那些不相干的事，就能使你更有机会获得成功。

将成功视觉化

如果你质疑自己所能带来的改变，那么想想积极的事情并记住圣雄甘地说过的话：“如果你觉得自己太渺小而不能改变什么，试着与一只蚊子待上一晚吧。”

管理你的紧张情绪并增加自信的最好方法之一，就是把成功视觉化。从某种意义上说，这也是从心中的最终目标开始的另一种方式。顶级的高尔夫球手不会只是在练习场上进行热身——他们会想象如何用某根特定的球杆来击打某个特定的球，并把某条成功的飞行轨迹和成功的结果形象化。这是神经语言程序学中的一个主要观点——我们将在“星期六”那章重新讨论这个话题，以帮助你不断提高。



如果我对你说，“无论你做什么，千万不要去想米老鼠”，那么你脑海里将浮现出什么画面？没错，正是米老鼠！如果我告诉你，“当你在演讲时，不管你做什么都不要紧张”，那么即使你一开始并不紧张，现在也会紧张起来。这个小窍门就是让自己想积极的事情，在脑海中想象积极的画面。所以：

●想象自己气场强大地站在听众前的画面。

●想象自己能从容自信地应对所有问题。

●想象听众微笑地看着你，并对你点头以示赞同的场景。

●想象一切有助于你成功的画面，那么你将沿着正确的轨道往前走。

你想要达成的结果

你进行演讲的各种商务场合中，你想从中得到什么样的结果？

1.在会议中，你可能想要：

•让其他人理解你未来的计划。

•全面解释你的某个决定。

•收集大家的想法。

•改变他人对某个事物的看法，让他们从状态A变到状态B。

•确保行动一致。

•推销产品或者服务。

•试图说服他人（对于销售，我最喜欢的定义是“说服某个潜在客户做一个对你有益的决定”）。

•推销一个想法。

2.当和你的老板见面时，你可以尝试做上述所有事情。再读一遍上面这个清单，想想你可能想说服你的老板去做的其他一些事情：

•给你涨薪。

•让你去做一个新项目。

•评估你的表现。

•支持你的个人发展计划。

3.在和某个团队成员进行一对一的交谈时，你可能会本能地做出以下事情，甚至自己都没有意识到：

•就如何联络另一个部门达成一致。

•跨越你们俩之间的不同之处。

•商定如何对你们的老板展示某个想法。

•互相理解。



4.在一个退休仪式上 ，不管是你还是其他人来演讲，都有必要：

●让每个人都记住该退休人员所做的贡献。

●帮助每个人在脑海中回想你们一起做过的美好事情。

●激发在场所有人的情感，让大家祝福此人退休后健康、愉快。

你演讲的远比你所意识到的要多

前面我只给了你四种场景。事实上，你每天要面对的场景远比这些多。所有这些场景的共同点就是你试图达成一个具体的结果。你在阐述你的想法时，人们也会向你陈诉他们的想法。你不可能总是使用PPT——有时候你可能会向人们展示某本杂志上的一篇文章来支持你的观点。也许你不是站着，而是坐着。你可能有两个小时，或者只有30秒。但有一点是肯定的：在处理每天的日常事务时，你都在使用各种不同的演讲技巧来确保你的活动取得成功。你所“演讲”的通常比你意识到的要多。

这本书提供了许多教你如何成功进行演讲的技巧。你的工作就是让自己适应所有的可能性，但是首先要意识到你什么时候正在演讲。只有这个时候你才能够选择适合每一个场景的正确技巧和风格。

总 结

很多人都在聚精会神地做事——做不得不做的事。进行有效的演讲也是一样。我们经常在思考听众对你到底有多重要。如果你听从史蒂芬·科维的建议：总是“从心中的最终目标开始”，你将赢得他们的认可。考虑最终结果！这将帮助你认清大局，避免过分专注于主题，从而能够战略性地思考。反过来，这将增加你每次演讲以及在商务活动中取得成功的机会。

现在来做一些多项选择题。其中一些问题的正确答案不止一个，但是最有力并能帮助你成功的那个回答，将在本书最后的答案中给出。

小测试

1.想要演讲取得成功，那么你应该由什么驱动？

a)吸引眼球的视觉表达

b)一个复杂的投影系统

c)对你印象深刻的听众

d)你想要达成的东西——你心中的最终目标

2.你的演讲中最重要的元素是什么？

a)对你所追求的结果有清楚的表达

b)开始部分

c)中间部分

d)结尾部分

3.在演讲的最后，你想要听众对什么印象深刻？

a)你自己

b)你的语言

c)你的材料

d)你想让他们去做的、感觉到的或知道的东西

4.你应该采用哪种风格？

a)适合你自己的风格，不管是正式的还是非正式的

b)适合你最终目标的风格

c)适合听众的风格

d)在你进行演讲的机构中演讲者最常采用的风格

5.做到下列哪点，你就是一个好的演讲者？

a)实现你选择的目标

b)看上去很棒

c)善于交谈

d)使用华丽的装备

6.你所有的演讲应该具备哪些共同点？

a)一个你永远不会忽略的清晰的目标

b)它们应该比较短

c)它们应该比较长

d)它们的持续时间应该比较灵活

7.你多久做一次演讲？

a)只有当你被要求做时

b)只有当你站着时

c)只有当你在两个以上的人面前时

d)比你所意识到的要多

8.你每次必须演讲多长时间？

a)一分钟

b)一个小时

c)十分钟

d)以上所有——你必须做好准备以应万变

9.要达成你的目标，最好的方式是什么？

a)保持无比充沛的精力

b)取悦听众

c)给他们讲述他们想听到的东西

d)确保他们明白你前进的方向——最终目标

10.如何知道你何时需要使用演讲技巧？

a)你的老板将告诉你进行一次演讲

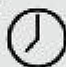
b)有人会邀请你做一次演讲

c)你被要求使用PPT

d)发现你和某个或一些特别的人在一起，他们能让你实现清晰的商业目标

Monday

星期一



意识到你什么时候正在演讲

Recognize
when
you
are
presenting

星期一

在这一章，我将定义什么是演讲，同时继续探讨这个主题——你所做的演讲远比你意识到的多，有时你甚至没有意识到自己在进行演讲。掌握了演讲的定义，你将更清楚地了解自己进行演讲的各种不同情景，还有一些你观摩别人演讲的场合。

学习了今天的课程之后，本周余下的日子将讨论你进行有效演讲所需的态度、技巧和知识。但是，在深入研究这些技巧之前，我想让你先研究一下随后那个包含各种实例的表格。这些例子，以及其他更多类似的情况，你都能在商务活动中或个人生活中加以参考。在领会到你所参与的交流后，你将能更好地意识到自己什么时候在进行演讲。然后你将明白，在一对一的交流或者在一大群人面前演讲时，你应当如何恰当地运用本书后面介绍的技巧，并意识到娴熟的演讲将在不知不觉中成为你的“第二天性”。

人们给演讲下了各种各样的定义，而我提供的定义十分简单：成功的演讲是为了实现你的目标而与人进行有效的沟通。

这是一个十分广泛的定义，我之所以采用这个定义，是因为狭义上的演讲很可能让听众感到无聊，从而让你无法达到有效沟通的目的。你一直站着进行演讲，你拥有绝佳的口才，你躲在幻灯片后面或站在其前面进行演讲——毫无疑问，这样的形象毫无益处。如果你认识到商业上的成功，其根本在于面对不同的人采取不同的技巧进行有效沟通，那么你将能够面向更广泛的听众进行演讲，你将享受这个过程并取得成功。本书余下的部分将告诉你实践之道。

你每天都在进行演讲

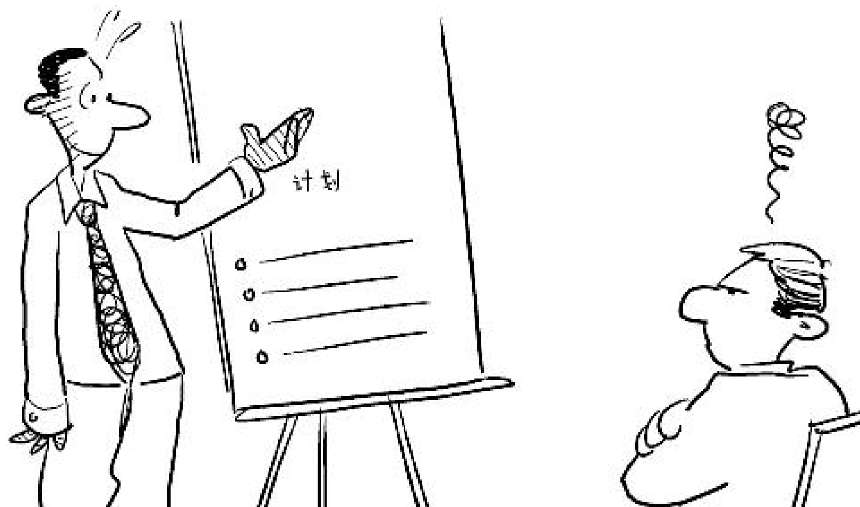
所以，让我们先看看你可能制定的目标，看看它们与你的演讲活动有什么关系。下表中的内容并不是全部，所以我希望你不断问自己：“我即将要做的事情包含某种演讲元素吗？如果有，我如何把本书中提到的技巧最好地运用到这个特定的场合中？”为了帮你更好地了解这个过程，我还列出了一些别人向你演讲的场景。

当你在下列场合演讲	期望得到的结果
在一个团队会议中	团队成员得到他们能清晰理解的信息
与另一个部门进行联络时	另一个部门对某种做法的想法被改变了——改变了他们看问题的方式
当作为专家的你对他人进行一对一的指导时	对方了解了新技术，培养了新技能 / 态度
推销某种产品或服务时	对方如你所期望的那样进行了购买
进行合同谈判时	你们达成了一致
在对一件事进行协商过程中	你获取了其他人的想法
在进行头脑风暴时	你获取了他人的想法，或引发大家进行反馈
当你向别人寻求帮助时	对方伸出了援手
当你积极发展与某人的关系时	对方了解了你或者你的某个兴趣，你也了解了他们
当你提出一个预算方案时	方案获得通过

和你的领导进行探讨时	做出了一个决定
和某个群体或个人进行探讨时	对方对你在乎的某件事情的态度由消极变为积极
当某人不愿意与你合作时	对方在受激发后愿意做出改变，你们能够互相理解
在走廊中和某人匆匆相遇	对方同意按特定的方式行事
当提交一份书面报告时	你的调查结果得到认可
当你提交个人简历时（另一个书面演讲的例子）	你得到了面试的机会
当你参加一个工作面试时	你得到了这份工作
当你在一个婚礼上发表演讲时	你的听众感到愉悦
当你听别人演讲时	期望得到的结果
当你通过收音机听新闻时	你能知道世界上正在发生的事情
当你观看一个电视纪录片时	你获取了新知识
当你参加一个讲座时	你得到了相关的知识
当你接受培训时	你的知识或者技能得到了提高
当你接受指导时	你的技能或态度得到了提高/改善
当你阅读本书时	你在演讲方面取得了成功

并不是每个场合都需要演讲

尽管我一直试图告诉你，你演讲的远比你意识到的要多，但其实有一些场合是不适宜进行演讲的——如果你缺乏必要的设备，如果你没有充足的时间进行准备，如果你的听众并不乐于接受，或者如果一个关键的权威人士不在现场。最后一种情况尤其重要，因为如果你想要成功，你需要具有一定权力和影响力的听众。注意：权力决定影响力！



在你的商业生活中，无论是正式还是非正式的场合，你大部分时间都在进行“演讲”，同时也在听别人演讲。因此，对周边事物有一个清晰的认识将有助于你更好地应对每一个场景，同时帮助你在余下的学习时间里获得最大化的利益。要进一步理解“演讲”的含义，其中很重要的一点是，你要知道什么时候不需要把就某件事的交流提升到“演讲”的位置——你只需把它挑出来，围绕其进行一个简单的谈话，或给某人写封信即可。

说了这么多，我见过的最严重的问题并不是人们在不合时宜的时间进行演讲，而是他们没有认识到应该在什么时候使用演讲技巧。

我曾经向本书的出版方就我如何着手写这本书，以及我为何要写陈诉我的观点（不是面对面的，而是通过电话）。作为本书的一位读者，你难道不因为我认识到自己的目标并得到认可而感到幸运吗？

技巧和技术

现在我们开始讨论演讲的技巧，包括如何使用你的声音、身体语言和大量的道具，比如视觉辅助工具（来自YouTube的视频片段、例子、模型、照片），还有投影仪、笔记本电脑、触屏电脑、电视、活动挂图、电子阅读器、音乐播放器以及手机等。我们可以在上表所示的所有场合中使用这些设备，甚至在更多其他场合中使用。诀窍就是如何在正确的时间使用正确的东西。我们将随时返回来探讨这个问题，而今天我要传达的信息是，为了最好地利用这些辅助沟通手段，你首先需要意识到你在进行演讲！

当意识到自己在进行演讲后，你就能决定使用本书提到的某种技巧了。我并不建议你每次都使用所有的技巧——你需要的是意识到自己什么时候在进行演讲，什么时候在听别人演讲，这样能帮助你成功应对每一个商务场合。你将充分了解各种不同的演讲场合，并真正领会本书提到的沟通技巧能成为你日常技能组合中的一个重要部分。



我不会过分强调本书中的大部分技巧不仅在你和一大群人一起工作时有用，还能帮助你有效地进行一对一的沟通。当然，和整个屋子的人进行沟通的方式并不适用于一对一的交流。但是，如果你对它们加以调整的话，绝大多数技巧还是有用的。以下技巧适用于面向大群体和小群体的交流，也适用于一对一的沟通：把你的目标或期望达到的结果（比如上表中列出的那些）浓缩成让你聚焦在某项任务上的一句话。比如我想要激励对方，当我们完成沟通以后，他们想和我坐下来一对一地探讨我所演讲的东西将如何帮到他们。这个新增加的目标将帮你进行有效准备（我们将在“星期三”那一章进行探讨）。这也证明了“从心中的最终目标开始”将如何让你受益。

总结

人们很容易被你传达的信息、使用的视觉辅助工具、表达技巧以及演讲的细节所吸引。大多数人都会陷入一种误区，认为这些东西都非常重要。其实不然，这种观念让他们背负了沉重的压力。他们经常问自己："我这么做是对的吗？""我应该站着还是坐着？"如果他们能"从心中的最终目标开始"，并能意识到自己在进行演讲，那么这种压力就能得到缓解，他们就能很自然地进行演讲。

我们将在"星期二"和"星期四"这两章中探讨听众的重要性。但当前这个阶段也值得我们将这些想法和后面的章节联系起来，因为如果你想让别人很好地接受你所演讲的观点，那么理解你的听众将是另一件你需要优先考虑的事。我们将看到，充分考虑听众的感受是消除你自身压力的一个必要部分，这远比你考虑使用哪个道具、采用哪种演讲技巧来得重要。

但是，本章的要点是当你围绕这个主题做出合适的决定之前，你首先需要意识到你什么时候在进行演讲。然后，在进行日常的商务活动时，你将能够形成一套适用范围很广的演讲技巧来帮助你进行有效沟通，并达成更多的目标。

小测试

1."演讲"是：

a)在一群人面前谈话

b)演一出戏

c)给某个人或更多人留下印象

d)与人进行有效沟通以达成你的目标

2.为了高效地进行演讲，你需要掌握的最重要的技能是：

a)演讲

b)用各种不同的方式进行沟通

c)看起来很聪明

d)做事有条理

3.想成为一个商业上的成功人士，你需要：

a)意识到什么时候和别人一起工作以实现你的既定目标，并使用所需要的演讲技巧来帮助你取得成功

b)同意每个人

c)质疑每个人

d)同意你的老板

4.当你进行演讲，你可能需要的道具是：

a)一幅活动挂图

b)幻灯片

c)宣传材料

d)所有这些东西，以及其他任何能保证你实现目标的东西

5.人们怎么知道你在进行演讲？

a)你将站在他们面前

b)你设定了一个正式的开始时间

c)有正式的座次安排

d)他们可能意识不到你在向他们进行演讲（你可能是唯一一个意 识到的人，但是你仍将达到你想要的结果）

6.你可能会向多少听众进行演讲？

a) 1个人

b) 6个人

c)当你意识到你的商业目标尽在你掌控之中，无论你面对多少人都无所谓

d) 56个人

7.你应该争取在下列哪种情况下进行演讲？

a)在一个设定的时间

b)在一个设定的地点，比如一次月度团队会议

c)在任何场合，用一种让那些和你共事的人能接受的灵活方式进行，只要你觉得影响他们的机会一直存在

d)在任何时候，无论对方想不想听

8.你可能在什么时候抓住机会使用你的演讲技巧？

a)在一个团队会议上

b)在和你的领导进行讨论时

c)在解决冲突时

d)在所有这些场合中，甚至还有其他更多场合

9.你可能什么时候在没有意识到的情况下失去一个演讲的机会？

a)当你被要求这么做时

b)当你在走廊偶遇某人时，因为这是你可以使用本书中提到的一两个技巧来实现你某个目标的时机

c)当你缺乏自信时

d)当所有相关的人都清楚由你负责时

10.什么时候，即使你有一个合适的机会，也不应该进行演讲？

a)当你不能被打扰时

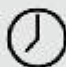
b)当你和某个听众发生不愉快时

c)当大家对主题有冲突性意见，而你为此感到不舒服时

d)关键人物没有出席时

Tuesday

星期二



准备!

Prepare!

星期二

我不会为重复之前的信息而感到抱歉。在准备工作上偷工减料而直接进入演讲环节十分容易。仓促行动、急忙上手很容易，但更重要的是花时间来想明白你的终极目标是什么——这是你整个演讲的驱动力。

你一旦明白了这点（见“星期日”一章），并意识到你有机会进行演讲（见“星期一”一章），你需要从三个方面进行准备：你的听众、你自己以及你的材料。我们还会考虑准备阶段的其他方面，但这些是最关键的方面。我故意把它们按这个顺序排列，因为根据我的经验，如果按照相反的顺序来排列，人们将会感到混乱。他们首先考虑的是说什么话、用什么图像、用哪个投影机，然后向听众表达一些想法。我要告诉你，为什么你应该在准备的时候首先考虑听众。这将帮助你与他们建立关系、拉近距离，如果想达到你想要的结果，这是很关键的一点。从听众开始将让你摆脱压力，弄明白为什么你和你的材料并不如你认为的那么重要。

如果你想成功，就必须让你的听众感到满意，这就是为什么要把他们放在首位。

摆正心态

在开始讨论你的听众之前，我想通过以下的几点再强调下做好准备工作的重要性：

- 适当的准备能避免不好的表现。

这句话几乎所有演讲方面的专家都讲过，被大家称作“5P”原则。

- 花在事先考察上的时间是不会白费的。

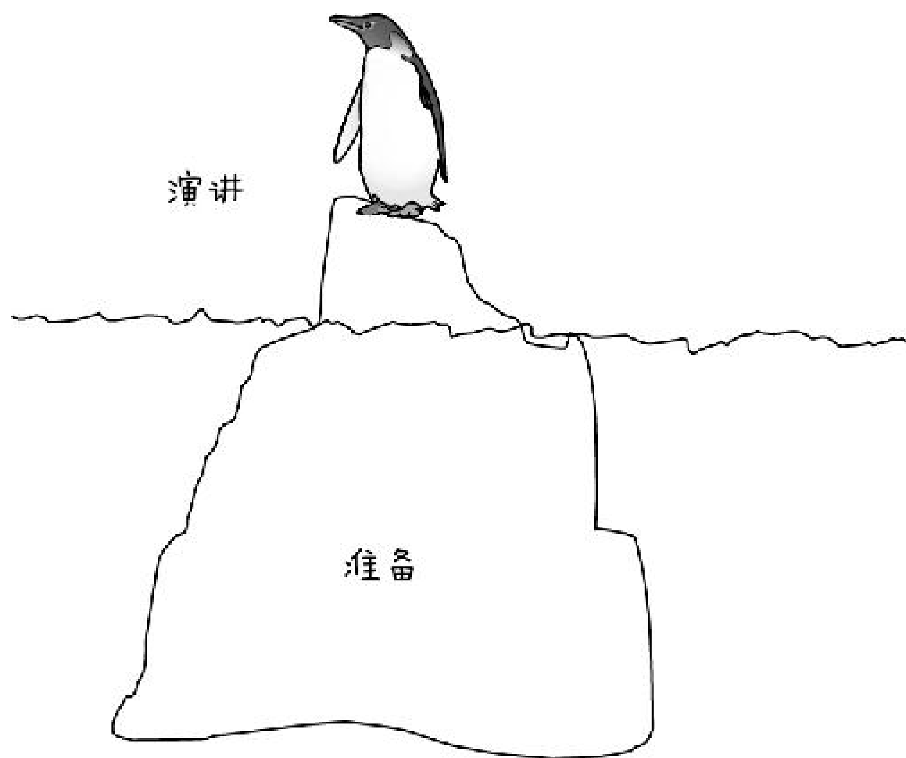
许多著名将军都说过类似的话，包括拿破仑、威灵顿、卡斯特和蒙哥马利等。我想强调的是你将进入某种战斗，并且你想竭尽所能去赢得这场战斗。

- 每一分钟的演讲背后都蕴藏着一个小时的准备。

——韦恩·博格洛夫(Wayne Burgraff)，18世纪哲学家

现在已经是21世纪，我不会把最后一句作为一个固定法则推荐给你（因为有时你可以迅速地准备），但是我想请你意识到，一场有效的演讲是建立在充分准备的基础上的，而这个过程往往比演讲本身花费的时间要多。

你可能会认为自己的演讲只是冰山一角。你只看到了那一部分是因为有十分之九都隐藏在水下。只有你在水下做了充分的准备，你的演讲才能漂浮在水面上。



了解了这一点，现在让我们从听众开始讨论。

为你的特定听众进行准备

如果想成功，你需要走进听众的世界。曾经多少次，某位专家（比如一位IT界人士）的演讲让你完全失去了兴趣。马克·吐温说过：“如果你想穿别人的鞋，首先必须脱掉自己的鞋。”所以，脱掉你自己的鞋，进入听众的世界吧！如此一来，你的表现将符合他们对你的期许，你也将取得成功。

进入听众世界的一个很重要的方法就是，问自己很多关于他们的问题。如果你不知道答案，就去寻找。然后，当你开始跟他们一起工作时你将更有把握。

●将有多少人出席？

●他们通常在什么地方？

●他们最关心的是什么？

●他们是如何分组的？他们是年轻人还是年长者，是管理者还是被管理的人，是乐于接受的人还是充满敌意的人，是否是某个话题的专家？

●这些不同群体的听众将对你的想法有何反应？

以上这些问题显而易见。同样，你也不可能了解你的听众的全部。但是如果你要避免我曾经在一个全国学术会议上所目睹的那一幕，你就必须在这上面花时间。那位向来非常自信的演讲者被一些突然出现的代表难倒了。她最终的结论是她本应该再确认一下都有谁在场，因为这样她就可以把那些尴尬的问题标记出来让指定的人来问。下列是额外一些你可能想问的关于你的听众的问题：

●如何用两到三个词来对他们进行总结？

●他们将更喜欢用哪种方式接收信息——通过语言、通过视觉表达、通过活动还是通过分享自己的心情？

●他们更喜欢理论的还是实际的东西，更喜欢事实、数据还是概念？

●他们有多想在那里？他们渴望参加，还是被强迫的？感到紧张还是放松？

●他们有多少时间？

●他们对什么语言或术语回应得最好？你可能对你最满意的想法很清楚，但是你怎么让听众也明白呢？500亿英镑的财政借款对你来说可能不意味着什么，但如果把标准税率从20%增加到50%的话，可能就意味着更多。所以这一点可以这么解释：财政部的苦恼和我们每一个人承担1000英镑债务的苦恼是一样的。这些都是相同的事情！用你的听众能够领会的方式来表达你的观点。

●他们可能对什么有偏见或者反对什么？

●他们是团结一致的还是分裂的？

●他们的文化特征是什么？不同的企业有不同的文化，不同的民族也有不同的文化。每个群体都有自己的文化，你首先需要去理解，然后应对。

●他们乐意你直呼他们的名字吗？

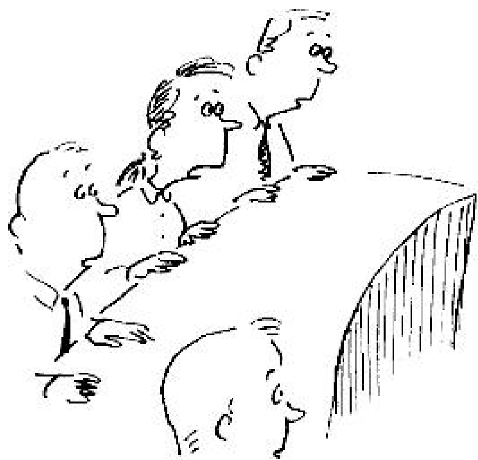
●他们现在知道哪些东西？他们还需要知道什么？

●他们会如何着装？

●你可以使用什么样的例子和故事来表明你和他们的想法是一致的？

●你需要克服哪些障碍？认清困难能够让你制订一个合理的方案，然后把它们一一解决。

现在你对听众的了解应该比你之前所认为的要多了！你的每一个答案都在提醒你，当你在为自己做准备、组织材料时，你应该如何去应对相关问题。





做好准备

不管这句话是谁说的，它触及了演讲的一个关键层面。正式的演讲并不是一件可以自然应对的事，所以，当你开始演讲时，感到紧张是一件极其正常甚至值得称道的事情。因此不要想着去消除害怕或紧张的情绪——你所需要做的就是管理好这些情绪，不要让自己被“淹死”。我更倾向于把这个过程称作“恐惧控制”。这是管理精神紧张的一个重要部分，所以让我们对其进行重点讨论。

你掉进水里并不会被淹死，除非你一直待在那里。

——佚名

恐惧控制

管理精神紧张最好的方式就是进行适当的准备。这样的话，当你开始演讲时，你的紧张情绪就能得到管理。

●进行充分的准备，直到感觉能够在整场活动中做到自我控制。

●接受没有简单的解决方法这一事实，并意识到一定的恐惧是正常且积极的。这种情绪与肾上腺素有关，它将为你提供能量。不要想办法让自己变得舒服，有一点儿紧张是有必要的。问问你自己是需要冷静下来还是兴奋起来。

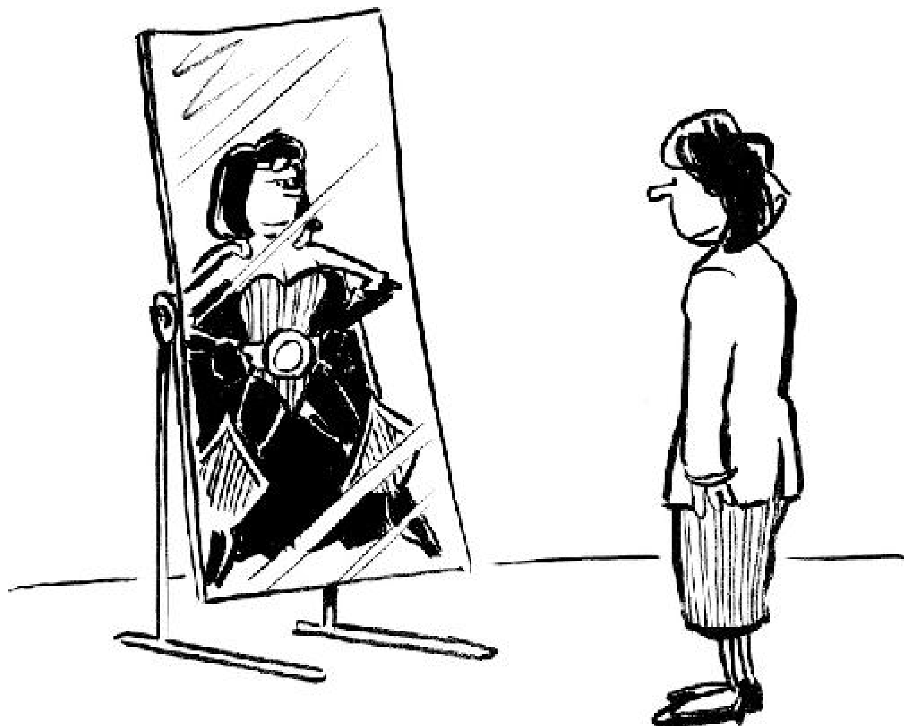
●准备好展现你的礼貌和谦虚，不要表现得骄傲自大。这样的话，当你遇到那些古怪的、容易遗忘的词时你就可以更好地应对，你可以耸耸肩，然后说一声“不好意思”。

●在演讲前和演讲中都要和听众互动。在脑子里想着他们而不是你自己，这样就可以释放你身上的压力。

●记住，你的听众不是“来刁难你的”，除非你激怒了他们。

●明确你什么时候在提供事实，什么时候在提供一个可辩论的观点。想一想你准备在一个问题上辩论多久，以及在回答完问题或进行完短暂的讨论后你将如何继续。

●把你自己看成是某个方向的权威，但不是一个知道所有答案的人。



●试着适应模棱两可的表达。让事情自然发展，不要坚持认为它们是死板的。

●不要把事情往坏处想。出问题时，问问自己发生什么了。然后你会发现，通常事情并没有那么糟。假如你突然被一个单词给卡住了，你的听众是不会感到不愉快的。他们是为了你更重要的观点来的，不会介意一个小小的停顿。

●进行排练——如果可以的话，提前到达会场。在会场里走动（按照你当天的安排），使用你所有的工具，使用你所有的材料，站起、坐下。排练阶段是进行多元化设计的最好时候。排练时一定要发声，因为如果你只是在脑子里排练的话，你不能形成良好的时间观念。排练之后，你将对你的声音是否抑扬顿挫有直观的了解。在音高、语气、音量以及语势等方面呈现出不同的变化是保持听众专注力的一个重要部分。尝试一下节奏上的变化，这也是保持注意力的一个办法。

●不要排练过度，否则你将开始感到厌倦。要相信你自己！

●不要冒险去做可能会让你觉得不舒服的事。比如自动提词机，大多数人需要大量的练习来适应它。

排练提示

为了在排练时取得最佳效果，考虑把排练过程录下来。同时，还可

以请同事提供反馈，使用“星期六”那章提到的“有能力的陈述者的核对清单”。这个清单中的一个条目是检查你最喜欢用的词语和说话中的怪癖，比如“呣”(uhm)、“呃”(er)、“实际上”(actually)，以及无意识的抽搐。作为一个10岁的女孩，有一天我女儿从学校回家后，分享了她观察到她们校长在早晨集会上说了多少次“非常”。“爸爸，今天说了24次。”不幸的是，她无法告诉我他说的其他东西！多少语言都不能像录像机那样有效呈现出你正在做的事情。所以，把你的彩排录下来，然后你就能确保你的怪癖保持在你的观众可以接受的范围内，从而让你想要传递的信息成为大家关注的焦点。癖，比如“呣”“呃”“实际上”，以及无意识的抽搐。有一天我10岁的女儿放学回家后，跟我们说她观察到她们校长在早晨集会上说了多少次“非常”。“爸爸，他今天说了24次。”不幸的是，她无法告诉我他说的其他东西！无论多少语言都不能像录像机那样有效地呈现出你正在做的事情。所以，把你的排练录下来，然后你就能确保你的怪癖保持在你的听众可以接受的范围内，从而让你想要传达的信息成为大家关注的焦点。

●找到能帮助你应对压力的方式。

●使用记忆辅助工具而不是单纯依靠记忆（详见“星期五”一章）。记忆本身就是一种压力！忘记演讲的进度也是一种压力，但是就我的经验来看，更大的压力来自你认为自己必须记住某种东西的想法。你的听众会很清楚你想记住的内容。

●准备好策略应对突发状况，比如被打断（详见“星期五”一章）或被问到棘手的问题（详见“星期四”一章）。

●做你自己。不要指望自己做到完美。你做得很好！

●选择你和你的听众都觉得舒服的衣服。

●使用你自己的语言，除非你选择引用别人的话（不要试图去记住某句引语——没有必要）。

●试图以谈话的方式进行，不要巧于辞令，保持简单是最有效的原则，因为简单的语言能通过大家都能理解的方式传达复杂的想法。

●选择一个舒服的站姿，而且可以通过四处走动来变换站姿，以此来帮助你放松。

应对压力

新西兰橄榄球队曾经有着在压力下就会失败的名声，尽管他们多年来都被认为是世界上最好的球队之一。他们在2011年终于摆脱了这个名声，据他们的教练格雷厄姆·亨利(Graham Henry)介绍，他们受积极的激励因素帮助很大。一个队员选择敲打自己的膝盖，另一个用水溅在自己脸上，还有的踩踏地面。他们都用自己独有的方法来应对自己的压

力。（你可以搜索“NLP anchors”来获取关于如何管理有压力的处境的深度想法。）因素帮助很大。一个队员选择敲打自己的膝盖，另一个把水泼在自己脸上，还有的踩踏地面。他们都用自己独有的方法来应对自己的压力。（你可以搜索“NLP anchors”来获取并深入了解关于如何管理有压力的处境的资讯。）

●决定好你是否需要用手——拿提示卡、教鞭、笔记或者鼠标。多样化在这里非常重要，这样你的听众就不会注意到某个特别的习惯。管理好你的紧张情绪，做到这一点并不是什么问题。

●从你最有信心的事情开始。（详见“星期三”一章中关于“目的”“利益”和“结构”的讨论。）

●插入适当的休息和停顿。停下来喝口水是可以的，停下来进行一定的反思也是没问题的。

●挑选一个适合你的时间段。避免选择午饭后没有人气的时段，这时候没人能集中注意力。

●考虑让听众在演讲开始前做一些事情：读一篇文章，浏览一个网站，回答一个问题。

●记住你表现很好的一次演讲。

●不要想着给他们留下印象——想着成功。不要想着让他们记住你——想着让他们去做你想让他们做的事情，感受你想让他们感受的东西。

●最重要的是，要管理好紧张情绪，更专注于结果而不是你将要做的事情。

确保有一个合适的环境

在你进行演讲时，如果你感觉到什么事情不对，你会变得非常紧张，所以你需要确保所处的环境有助于你将信息传达出去。下列是一些你在进行演讲前应该考虑的事情：

●房间大小——不应该太大或太狭窄。

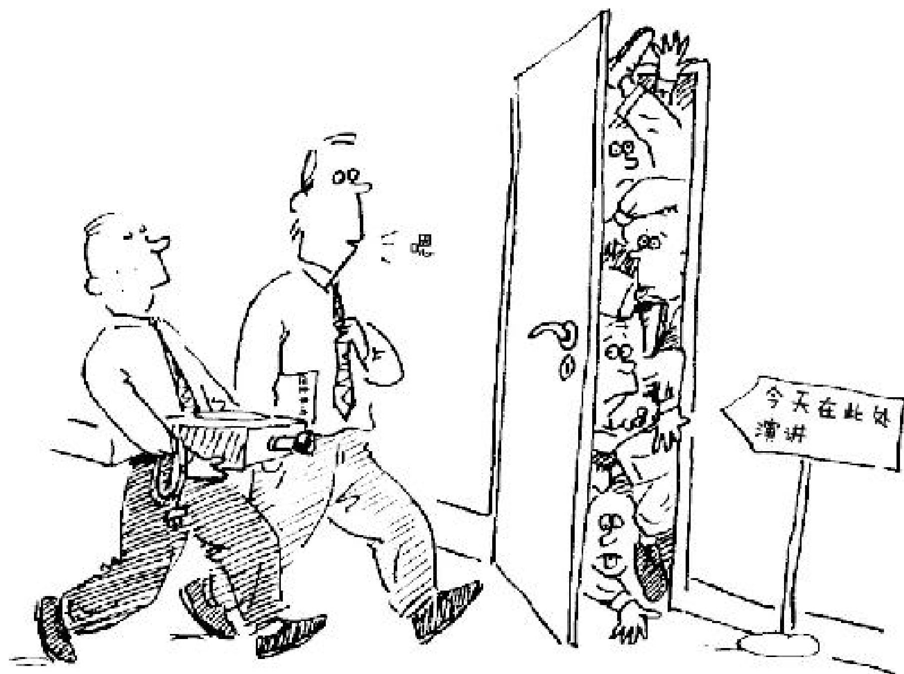
●舒服的（如果可能的话，最好是友好的）座位，尽量避免使用讲座风格。一个U形的座位风格便于更多的互动。我们将在“星期四”那章里的“身体语言”部分进行探讨。

●温度控制——你不想让大家在温暖的环境中睡着，或者感觉冰冷。

●照射进来的阳光 ——这会让人觉得刺眼、不舒服，还会让房间变热。

●噪音控制——来自人们的走动、外面的交通或者空调。

●灯光 ——不要太亮，以免影响视觉呈现，但是亮度要让听众能保持清醒。



●放置设备和道具的桌子——确保它们的摆放不会成为你和听众之间的障碍。

●房间四周的干扰物—— 注意避免在你要安置活动挂图的地方挂着其他的画。

●一切你需要的用来配合你和整个环境的东西！

你应该事先考虑到所有这些事情，但是当天你还是需要密切关注并灵活应对出现的任何变化。

以下是在进行演讲前可以立即帮助你的一些建议：

●在你开始前，先缩紧再放松你身体的每一部分，重复六次——手、大腿、脸或者颈部。这个动作可以在别人毫不察觉的情况下完成，并有助于你缓解紧张。

●在开始前进行一下热“声”训练。其中一个技巧就是唱歌，当然应

在你的听众的听力范围之外！

●在开始演讲之前和演讲期间，从腹部缓慢进行深呼吸而不是用肺。如果你让呼吸慢下来，你就将感受到自己的情绪并能够控制它。

●避免摄入咖啡因，它将使你的声带变得紧张。水是最好的润滑剂。

准备你的材料

只有当你明白自己所讲的内容，听众才会认真倾听。

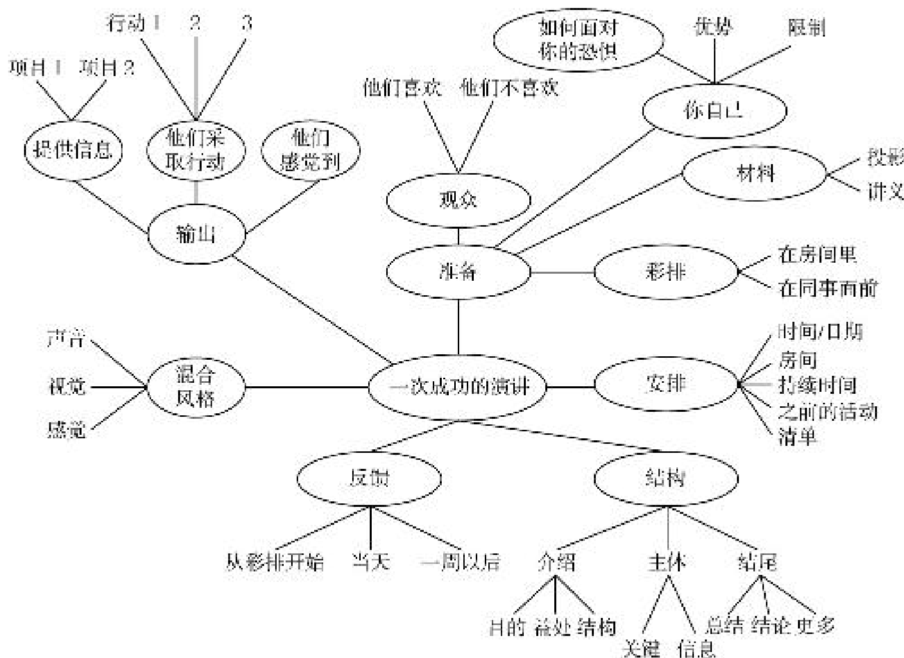
——菲利浦·克劳士比(Philip Crosby)，

Total Quality 创始人

一些人喜欢使用清单进行准备。我女儿习惯使用思维导图，即用图表的方式进行头脑风暴。我从事这项事业越久，就越能感受到思维导图在我组织自己思想和材料时的用处。思维导图能帮助你理解一个复杂的主题。它们可以是手写的。下面这个例子给出了做一个成功的演讲所包含的元素。我通常会在一张大桌子上贴上便利贴，上面写上相应的标题，然后我会调整它们直到我对整幅图感到满意。（这也是我策划这本书的方式。）

注释

这幅关于“一次成功的演讲”的思维导图并不是关于本书的一幅完整的思维导图，这是一个阐述思维导图是什么样的例子。如果我的例子没有让你完全明白，别着急——这不是故意的。只要你的思维导图让你自己明白，并让你能根据它来规划你的演讲，你就做得很棒了。



你可能会把自己的思维导图看作一棵树，核心主题是树干，主要区

域是主要的大树枝，细分部分是树枝。你是否会走到末梢取决于你自己和对所需细节的评估。

你可能乐于把自己的准备看成一幅将把你带往某个目的地的路线图，无论你如何使用这个想法，务必确保你的最终目的地是清楚的。

思维导图帮助我认识到宏大主题下不同部分之间的联系，并帮助我决定什么对我的听众有用以及我应该舍弃什么。（总是一开始准备大量材料，然后毅然减少以满足你的目的。）如果你从来没有用过思维导图，那么在下次的演讲中可以尝试使用一次。

如今你可以从很多渠道获得材料——你的经验、互联网、书、报纸和杂志等。当你决定使用什么、舍弃什么时，一定要抵制住把参考的内容直接大量复制进你的演讲中的诱惑。这属于剽窃，并且在任何时候，你的听众都期待能听到带有你个人思考的观点。他们要的不仅仅是观点，他们想要的是你对观点的解释。更重要的是，这些观点将如何影响他们。

让你的沟通方式多样化

现在我们来看神经语言程序学（NPL）中定义的三种沟通方式。神经语言程序学告诉我们可以通过三种根本方式进行沟通。我们每个人对这些不同的沟通方式有不同的偏好，当你进行演讲时，你需要吸引具有各种偏好的听众。这三种沟通方式是：

●听觉——与声音以及你所说的东西有关。

●视觉——你展示给你的听众的东西。

●感觉——一个用来描述感觉和情感的华丽的词。

记住，你的听众将通过这三种方式接收你的信息，但是一些人更喜欢接收听觉信息，有些则偏向于接收视觉信息，而另一部分则易于接收感觉信息。进行一次成功的演讲的关键是把你的材料和演讲方式结合在一起，让每个人都保持倾听。

举一个某安全官员做的关于遵守公司政策的重要性的演讲，他强调员工要在工厂穿着安全的鞋子。下面这个例子呈现出能吸引在场不同人群的不同元素。

沟通方式	你所说的或所做的
听觉	“如果你在这个区域不穿安全的鞋子，你的脚可能会受重伤。”
视觉	出示一张被压坏的鞋子的图片，脚因此免于遭受重伤。
感觉	出示一张被碾压的、未受保护的脚的图片，并提出问题：“受这样的伤，你怎么回家见你的家人？”

我并不是建议你在谈及每一点时都使用这三种沟通方式，你没必要专注于技术层面的东西——你只需要确保你的演讲有不同的元素以引起在座每一个人的共鸣。

最后，回到这三种方式，当你进行排练时，想象这样的场景：

•看见你的听众将看到的东西（你可以录下自己的排练）。

•听见你的听众可能会听到的东西。

•感受你的听众可能会感受到的东西。

在演讲当天灵活应对这样的事实：实际情况和排练是不一样的。排练的目的不是去预测所有事情，而是保证你在当天能够成功。

选择你的视觉辅助工具

在一周的工作中，我们经常会考虑如何有效地使用视觉辅助工具。在进行准备的过程中，你应该思考在演讲中如何使用视觉辅助工具，但是，对于是否使用笔记本电脑、活动挂图、投影、视频、幻灯片、模型、宣传册等保持一个开放的态度。这些仅仅是实现目标的一种方法，而不是进行一次成功演讲的核心。它们只是你通过上述三种不同方式进行沟通的一部分。

决定使用哪种支撑材料的最好方式就是，认真考虑我们本周到目前为止讨论过的所有方面，然后进行排练，之后在你决定使用哪种材料以及如何使用前，认真评估你将采用的方法。

如果你发现自己总是选择同样的方式和同样的工具，那说明你的处理方式有问题，因为成功的演讲往往需要你在特定场合中针对特定的听众使用特定的方式。另外，技术在不断更新，你需要随之做出改变。不久后，你的手机（或一些其他设备）会让你能够控制墙上的图片、拥有内置激光指向器、有各种视觉辅助应用软件以及大量记忆辅助应用软件

来支持你。你刚倚重某个设备的同时就意味着失去它了，因为如果你想保持听众的注意力，多元化是必不可少的。

总结

你不必做一个华而不实的演讲者，一次深入的演讲远比设法给人留下印象更重要。如果你采纳本章所传达的信息，你将吸引到许多行业的听众，因为你将帮助他们实现他们的目标。首先考虑你的听众，然后想想你自己，然后再去想你将使用哪些材料来传达你的信息。按照本章所建议的方式去准备，将会有效缓解你的压力，因为你和你的听众都将明白你不是首要考虑的对象，他们才是！

小测试

1.做准备最重要的方面是：

a)你觉得舒服

b)不用花太长时间

c)如何设计你的形象

d)了解你的目标和听众

2.下列哪项是你最可能在准备过程中被忽视的（如果你像我指导过的大多数人那样）？

a)你的目标

b)你的听众

c)你自己

d)你的材料

3.最好使用什么语言？

a)简单的语言

b)你的听众的语言

c)你自己觉得最舒服的语言

d)任何语言，只要让你看上去很聪明就行

4.你应该如何应对紧张情绪？

a)假装它们不存在

b)假定它们会自动消失

c)在手中拿一把提示卡

d)重读一下今天关于如何控制恐惧的笔记

5.适当的排练对你有什么用？

a)它将让你心安理得

b)它将让你熟记台词

c)它将让你能够从容应对任何突发状况

d)它将证明你有多聪明

6.你可能遭遇的最严重的事情是：

a)忘记台词

b)忘记一个你之前计划要讲的要点

c)在一些数据上犯错

d)思考这些事情中的任何一件会有多糟糕

7.排练的最好方式是：

a)房间里有你当天要用到的所有道具

b)靠自己释放压力

c)让你的朋友帮你增强信心

d)不让人看见，以免让人发现你需要练习

8.什么时候开始会有听众参与？

a)当你安排一个专门的环节并告诉大家参与说明时

b)当你站起来开始介绍时

c)当你使用第一个与他们有关的例子时

d)当你走进房间时

9.最好的沟通方式是：

a)听觉的（口头上的）

b)视觉的（可看见的）

c)触觉的（感觉上的）

d)三者恰当的混合

10.什么是使用视觉辅助工具的最好方式？

a)使用最新的技术

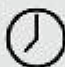
b)依靠口头语言

c)使用你能把握的让人印象最深的展现方式

d)使用多元化的、能始终吸引听众注意力的综合方式

Wednesday

星 期 三



有一个合理的结构

Have a sound structure

星期三

无论你是在机构内部进行演讲还是与客户一起工作，采用这些关于结构的建议将让你脱颖而出，这主要是因为很少有人能把事情做对。我知道这将让你占优势还有另一个原因。这个结构是过去20多年来我帮助成千上万的人提高他们的表现的最显著的原因。为什么？这很简单：因为一个好的结构能吸引别人的注意力并促进理解。

大多数演讲者错误地沉溺于各种材料，研究他们演讲的方式。他们习惯于使用幻灯片和让人印象深刻的语言，把材料的正文部分放在首要位置，同时过于注重他们自己。我们将要探讨的结构是以你设立的目标以及你的听众将如何被你的例子说服为中心的。一个有效的结构包括介绍、主体部分以及一个清晰的结尾。

●介绍部分要吸引听众的注意，告诉他们接下来将讲述的要点，并让演讲者有自信地开场。

●大多数人对主体部分都没问题，只是大家有时会用力过猛。

●结尾确保你实现预定的目标，并让你的听众从中清楚他们为什么来听你演讲。

一个易于理解的结构建立在传统的演讲箴言上，即："告诉他们，告诉他们，以及告诉他们。"意思是，告诉他们你将告诉他们什么，然后告诉他们具体内容，最后告诉他们你已经告诉他们的东西。你可能会耸耸肩，认为这不过是无谓的重复。其实这是有必要的，因为没人愿意倾听你说的每一句话，所以你必须不止一次地去谈及那些重大问题。当你下次收看电视新闻时，注意一下他们是如何运用这条原则的。他们会告诉你这则新闻是关于什么的，然后告诉你新闻的内容，最后再进行总结、下结论或指出下一步 ——或者包含全部三种。他们会通过变换介绍主体部分以及结尾的用词和语言来使你保持兴趣。下面是关于一个十分钟的演讲可以如何进行架构的例子。

一个合理的结构

部　分	大概时间
介绍 ● 目的——解释我们为什么在这儿。 ● 益处——告诉听众你为他们准备了什么，为什么他们应该倾听／参与其中。 ● 结构——列出你将要涉及的内容范围——你的议程。目的、益处和结构可以按任意顺序排列。选择会对你的听众产生最大影响的结构。	告诉他们 1 分钟
主体 ● 这部分由你的目标／期望得到的结果来决定： ——你想要听众做什么？ ——你想让听众感受到什么？ ● 有清楚的标题和指示，瞄准你的目标。 ● 坚持使用简单的信息。 ● 不要聚焦在你的演讲上！聚焦在所需要的东西上。只选择使用你的案例中所需要的材料。	告诉他们 8 分钟
结尾 ● 总结——从每部分提取出要点。 ● 结论——提供你非常个性化的结论。 ● 更多——向听众解释接下来你想要他们做什么。给他们一些选择或许是个不错的主意。	告诉他们 1 分钟

你可以通过良好的判断力来灵活掌握相应的时间，但是在开始演讲细节之前你需要一个三段式的介绍，然后你需要演讲主体部分，最后你需要结尾的三个部分来完成你的演讲。没有这些元素的演讲是不完整的。

现在让我们从细节来探讨一下每个部分。

介绍

任何一个介绍都应包括三个部分，下面我将向你提供一个跟制订商业计划有关的例子。（大声说出这三个部分，这将花费不到一分钟的时间。）

1.目的 ——在这部分你需要解释为什么你们今天聚在一起。“我们将看看我们的商业计划进行到哪一步了，接下来我们将怎么完成它。”（不到10秒钟）

2.益处 ——你的听众需要知道他们为什么要费心去听，所以你需要告诉他们你将给他们带来什么，以及为什么他们应该参与其中。“当我们完成这个计划以后，它将帮助你和你的团队意识到你们对我们的商务活动有多么重要，这将让我们把注意力更清楚地集中在我们要优先处理的事情上，并让我们所有人都能分享我们的成功。”（15秒）

3.结构 ——这是你将引导他们的议程。如果你告诉人们这个故事是关于什么的，那么大家就会非常认真地去听你讲的故事。我们将讨论五个方面的内容：

●对我们所追求的目标的提示。

●我们到目前为止已实现的东西。

●对你们每一个部门的关键元素进行合理的检查。

●这将如何帮助我们改进我们的报告过程。

●达成一个行动计划来执行我们的方案。（15秒）

一个有用的提示是把你的议程在一个活动挂图上展示出来，以帮助你的听众了解演讲的进度。

在介绍部分，你应该向大家解释你处理提问的方式。在“星期四”关于“和你的听众互动”一章中，我将解释为什么我倾向于选择允许听众任何时候都可以提问。

所有这三项元素都应该在你的介绍部分体现出来，尽管它们的顺序可以有所不同。我见过一些很有力的介绍是直接以益处开头，这让听众立马提起精神并忍不住想：“这并不是全和他们相关，而是和我们相关！”



不要强迫自己去使用诸如“目的”“益处”和“结构”等具体的词语，还有很多可供替换的选择。你所需要的是传达这些词的精髓，正如对于演讲的其他方面一样，多元化是生活的调味品。所以，比如你可以选择用“我们致力于”来代替目的，用“我们将获得”来代替益处，以及用“议程”来代替结构。

如果你想让你的前几句话就产生实际影响，那么你最好让其他人来处理一些相关的安排，比如对安全出口和厕所设备的介绍，同时对你和本次活动进行简要介绍。如果你要自己来做这些事的话，要确保在这些事和你充分准备的介绍之间有一个明确的界线。

关于演讲有一句老话：“永远不要以道歉开场。”没有必要这样做，除非你有一个非常正经的理由，比如迟到。如果你迟到了，你应该试着为更多的意外事件做好准备，这样下次就不会再发生了！最好以一个积极的介绍开始，接下来我就如何做到这点给你一些建议。

如果你没准备好，请不要开始

在开始讨论演讲的正文部分之前，让我跟你分享一些让一个十分有能力的演讲者在国际观众面前感到为难的事情。她到达之后打开她事先准备好的文件，发现她的助理准备了错误的文件。她试图应付过去，但最终还是不得不道歉并停下来放上了正确的文件，然后重新开始。这位经验丰富的陈述者前所未有地意识到，无论你面临什么样的压力，如果没有准备好，就不要开始！

主体

这往往就是演讲，因为没有介绍和合适的结尾！根据我的经验，这是比较简单的一部分。如果前期准备和思维导图都表明需要材料的话，那就使用材料！如果不是很有必要的话，那就不用，因为时间太宝贵了，你也不想因为把原本就忙的听众不必要地拖住而得到不好的名声。

很少有人能在一个场合吸收超过三个或四个观点，因此，把关键信息控制到最少，并利用你在进行演讲前或者之后提供给大家的信息支撑你的观点。正文部分最好限于一些清晰、直接的信息,并与合适的指示结合在一起。

你应该在你的听众厌倦之前完成讲话！

从来没有人会抱怨一场演讲太短。

——伊拉·海斯(Ira Hayes)，二战英雄

结尾

结尾同样包含三个部分，并且如果你想圆满收尾的话，所有这三个部分都得包含进去。我将继续以商业计划作为例子。

1.总结 ——就像一个报告的总结一样，每一部分都有一个对关键要点的简要总结。“所以，你们现在知道我们在这个商业计划中已取得的成绩；你们已看见它如何影响了你们的部门；你们也看见了它将如何使我们的报告更加有效，我们也已就谁下一步做什么、什么时候做达成了一致。”

2.结论 ——人们认为总结和结论是一样的。它们其实是不一样的，但二者是有关联的。这是你提供个人观点的机会，比如（这里没有“正确”答案），“这将让我们大家能掌控我们的商务活动，并让我们更简单地管理它”。

3.更多 ——这可以有很多形式：

●“还有问题吗？”

●“之后来找我谈吧。”

●“将组建一个工作小组（可以来自行动计划）。”

●“接下来还会开会。”

●“考虑一到两个点然后下周发邮件给我。”

在完成结尾之前，确保你在结束时保持高昂的情绪——这是大家能记住的东西。因此，结尾可以只是一句简单的话：“让我们开始执行我们的计划吧！”

我见过一些经验丰富、言谈也应该非常流利的演讲者，他们非常专业地演讲了正文部分，但遗漏了介绍中的某一个或几个元素，以及结尾中的某一个部分。如果包含全部七个部分，那么你的演讲将会更加有效。同时，有了全部的元素，你也将被看作一个更加高效的演讲者，然后你将取得成效。

平衡风险和回报

在你进行准备的过程中，你需要考虑你是否在风险和回报之间有合适的平衡，即在有望为你提供很大益处的东西与可能破坏你的努力的事情之间的平衡。如果你不想通过一些材料和新鲜的想法来进行冒险的话，你可能会让听众感到无聊。但如果你冒太多险的话，你又可能失去听众。在你最终确定你的结构之前，问一下你自己是否对风险和回报之间的平衡感到满意。



总结

一个合理的结构可能是让你自信而有效地进行演讲的最重要的因素。在你的前几句话中，你需要展现出你很清楚你的目的，解释你将给听众带来什么，然后确定你将如何实施。这样一个介绍将比一套华丽的西服和机灵的言辞更有助于你建立自信。如果你事先做了充分而合理的准备，那么你不用担心演讲的正文部分。正文部分最重要的一点就是它不应过长，只要能保证传达出信息即可。结尾部分和介绍一样关键，并且需要非常有力。它需要包含总结、结论以及更多其他内容。但是如果你敢于冒险并且有机会的话，你可以改变它们的顺序（按照不常见的顺序来做事情也是在对风险和回报进行权衡）。

在一个竞争十分激烈的时代，当人们要寻找一个人来创造不同的局面时，本章显得十分关键。按照这个结构进行演讲，你将很快成为一位优秀的演讲者。

小测试

1.你如何让你的信息最好地被人理解？

a)依靠宣传册、幻灯片和你的声音的结合

b)告诉他们一次

c)告诉他们两次

d)告诉他们，告诉他们，告诉他们（在介绍、主体以及结尾部分）

2.你的介绍需要包含：

a)目的

b)益处

c)结构

d)以上全部三种

3.你的演讲的主体部分：

a)是你的演讲最重要的部分

b)是你所有听众都感兴趣的部分

c)只有当介绍部分和结尾部分都包含三个组成部分才有意义

d)能够单独成为一个演讲

4.你最开始的几句话应该：

a)低调、温柔、温柔

b)解释你将向听众提供什么

c)为某事道歉

d)有趣

5.向人们展示你的演讲方向和进度的一个很好的方式是：

a)在一幅活动挂图上展示议程，并定时向听众展示你已经讲过的东西以及你下一步要分享的东西

b)假定他们不需要知道，所以继续讲下去

c)解释一次议程（结构）

d)假定他们知道

6.你的演讲的结尾部分需要包括：

a)总结

b)结论

c)更多其他东西

d)以上全部三种

7.你的听众知道下列什么很重要？

a)他们什么时候可以离开

b)他们中间可以休息多久

c)你给提问分配了多少时间

d)以上全部事情

8.你的总结和结论是一样的东西。

a)正确

b)不太正确

c)错误

d)几乎是正确的

9.包含三部分的介绍和包含三部分的结尾：

a)对与听众互动及你的演讲成功是十分必要的

b)值得的

c)可选择的

d)痛苦的

10.合理的结构来自：

a)当天的技巧

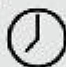
b)一张思维导图或一个类似的准备工具

c)挑选几个该主题下的关键点

d)运气

Thursday

星期四



与你的听众互动

Engage your audience

星期四

正如在日常生活中一样，在演讲中对某个人讲话其实非常容易。但有感染力的交流者不这么做——他们和别人互动。我本可以把这章叫作“进行对话”的，因为那是你和你的听众进行互动需要做的。这本书从头至尾，从“星期日”到“星期六”都有关于如何与你的听众进行互动的讨论，但是因为这个问题实在太重要了，所以我选择用一整章的篇幅来对它进行探讨。这意味着我们在这儿或者其他地方会对某些事情进行重复（有道理的）。如果我不能在“星期二”那章吸引你，我会在“星期日”那章吸引你！

要做到这一点就要求让你的听众觉得他们才是主角。如果你融入他们并一路上带着他们走，那么你将实现自己的目标。你将把他们从状态A带入状态B。身体语言是进行互动的一个重要部分——微笑就是一个很明显的例子，但是还有其他一些需要我们关注的方面。提问也是与大家互动的一种方式，我们将看看你如何通过问答的方式取得好的效果——你向听众提问，然后还要应对听众对你的提问。

今天是你成为一个高效演讲者的一个关键日子！

我碰到过很多能发表演讲的人（比如伴郎或者新娘父亲做演讲），但他们往往在商业演讲方面做得很差。这是为什么呢？我感觉这是因为这样的演讲更多的是单方面的事情，谁在听众席里对它几乎没什么影响—— 按照演讲者手中的笔记来的话，你也可以发表这样的演讲。在最糟糕的演讲类型中，你们仿佛不是真正的个体一样 —— 你们只是碰巧在同一个屋里的人。这是一件非常呆板的事情，我把它称作“对某人演讲”。

你的商业演讲是一件完全不一样的事。时间非常宝贵，所以你的听众期待你能尽快与他们进行互动。如果你做不到，他们就会觉得你的演讲是失败的。通常情况下你都能很好地了解你的听众，所以你面临着很大的压力来陈述一个易于理解的结果。你可能会面临着严峻的挑战。当一切不是按照原计划发展时，你需要游刃有余地改变你的方式。所以，你需要把每一个听众当作一个个体来对待，而与大家进行对话便是其中的方法。

千万不要感到绝望！这不是问题，而是一个机会。如果你充分运用今天列出来的这些建议的话，你将成为众多演讲者中的佼佼者。我在下面提供了视觉化的建议以及我最喜欢的与听众互动的技巧。如果视觉呈现没有用的话，那这些技巧一定有帮助！

进行对话

向大家演讲—不！



与听众进行互动—是！

把你的思维从演讲转为互动。

我选了一些可以帮助你与听众进行互动的建议：

●我告诉你别做的就不要做。如果你想做就去做。如果它有用就去做！

●正如我在“星期日”那章所推荐的那样，如果你从心中的最终目标开始的话，你已经开始考虑你的听众对这个主题有什么感受了。

●记住“星期一”那章的信息。当你意识到有一个演讲机会时，你便开始与你的听众进行互动。

●惊喜，惊喜，在“星期二”关于准备的那章里，我们有很大的机会来确保听众参与。如果你考虑到我们所探讨的关于听众的所有部分，那么你已经为了解你的听众并与他们进行互动打下基础了。

●抓住机会搜集听众对你和你的演讲的期待。

●在“星期三”那章里，我们探讨了你的“结构”包括在你传达“益处”时“告诉他们你的演讲将给他们带来什么”。今天我们把听众的参与作为一个单独的话题拿出来讨论，在后面的“星期六”那一章里我们还将继续探讨这个话题。想要演讲获得成功你就不能不让听众参与进来。这不是一个技术问题，这是一个态度问题。

●当你即将开始演讲时，不要等着听众前来找你——主动去和他们握手。如果来了很多人，对大家表示感谢。

●告诉你的听众你对他们有什么期待。你是否想要他们提问、记笔记、随时插进来分享他们自己的经历、做个决定或者执行某项任务？无论你想让他们做什么，在你的介绍部分进行解释。

●避免给听众造成你在照本宣科的印象，确保他们能感到你正在与他们进行对话。

●让你的身体发声：随着你的话语动起来。身体语言（详见后文）是拉近彼此距离的一个重要部分。

●进行大量提问，同时谨慎地应对问题。

●大量使用具有“参与感”的词——“我们”“一起”等等。这能给在场的每一个人一种团结的感觉。

●使用和他们相关的术语和例子。

●有条不紊地对整个屋子的人进行演讲，让每个人都有参与感。你会发现把房间分成不同的部分对自己很有帮助，当你绕着房间走的时候看着每个区域里的一个人。然后再绕着房间走，再看每个区域里另外的人。

●谨慎使用幽默，只说你知道能让你的听众而不是你自己高兴的东西！如果你准备的笑话没有让大家发笑，赶紧继续下一个话题。



●对你的听众保持敏感，确保他们对你的演讲保持着兴趣。如果有必要，改变顺序，使用不同的视觉辅助工具。如果一切进展得不如你想象的那么顺利，做出一些改变！

身体语言——用起来！

身体语言可以写成一本独立的书。今天我们将只讨论几个能帮助你使信息被听众理解的关键诀窍。但首先让我们看看许多传播学专家的建议：在你的信息能否被别人所理解这一点上，其实你所说的东西并没有你想象的那么重要。

你所说的东西 = 10%的影响力

你说的方式 = 40%的影响力

身体语言 = 50%的影响力

鉴于此，通过电话来陈述一个想法是一个真正的挑战，因为你有一半的工具都派不上用场。

如果你对这些数据感到怀疑，我也不打算试图去说服你，尽管你也许能从对这个主题的研究中受益。我仅仅想让你考虑一下这样一个事实：你说的话并没有你所认为的那么重要。这对你的演讲很有意义。你没有必要给自己压力去记住说话的顺序。你的任务就是让你传达的信息让大家理解——你如何去表达，如何使用身体语言都是很重要的一部分。

你的演讲工具需要充分利用身体语言，因此，下面列出的这些技巧或许能鼓励你更详细地研究这个主题。

●微笑。这是最小的一个诀窍，但它在帮你和听众产生互动方面有很积极的作用。微笑着进入房间，微笑着开始。就算被问到刁钻的问题也要经常性保持微笑。

●在一个小型会议上和每个人保持眼神交流，如果是个大型聚会，则要扫视整个会场。这个举动能让你意识到你在和大家产生联系，从而帮助自己建立自信。如果你想让你传达的信息被大家所理解，那么眼神交流是必不可少的。但是你同时需要注意平衡：眼神交流太少会让你显得紧张或诡诈，交流太多则会给人恐怖或者受到威胁的感觉。（很多时候，做出一些举动是个好主意，但是如果你做得太过你将失去所有益处。这就是一个典型的例子。向听众提太多问题是这方面另外一个例子。）

●让你的手势非常显眼。不是要做得很滑稽，但是要足够夸张以引起别人的注意，保证它不会被淹没在演讲的进程中。（比如，强调一个要点时，身体向前倾，并且保证前倾这个动作被大家注意到；敲击桌子来强调某个要点。）

●面部表情是传达你对某事的感觉的一种很好的方式，正如微笑一样。试着皱眉，做一个吃惊或者你质疑某事的表情。向大家展现你的某些情绪。

●在一个简短的交流或者提问环节，你可以移到一旁来表明你放开对你的听众的控制。之后你再回到前台去重新获取控制权。



●你可以坐下来鼓励大家进行一个简短的辩论，然后站起来表明你打算继续进行演讲。

●如果你把双手向上摊开，你很容易被当作一个诚实可靠的人并和你的听众亲近。

●掌心向下给人你很有权威并将行使自己权力的印象。这个手势将强化你说“没门儿”的印象，因为这句话和这个动作是联系在一起的。

●你安排座位的方式对一个房间的气氛有很大影响。讲座风格的座位是最古板的，而把椅子围成圈则是最开放的方式。会议室的U形布局能让你和每一个人亲近——如果你走到U形中间的话。（这些都是通过多元化来保持大家的兴趣。）

●尽量避免在你和你的听众之间设置障碍。能让你自由移动的开放空间比起演讲台和桌子更容易实现与听众的互动。

●让所有的移动看起来都很自然，但是要充分强调以便让听众看到它们。

●有一个经典的问题是你如何停止拨弄你口袋里的硬币。一些人会说你根本就不应该把手放在口袋里。我觉得只要适度这是可以接受的，如果你是在鼓励别人进行放松，这甚至是值得鼓励的。至于硬币，答案就在本书余下的部分——如果你的演讲有良好的效果，你的紧张情绪将

得到控制，也就不会让硬币发出声音！

选择你的关键词

我并不是说所说的话不重要，但一个精心挑选的词能对听众产生很大的影响，你说话的顺序同样有这个作用。“这辆车开起来很便宜，因为一升的油可以行驶21千米”，这句话没有“一升油可以让这辆车行驶21千米，所以它帮你省钱”这个表达有力，因为听众往往记住最后几个词，而“省钱”便是真正吸引他们的东西。

想象语言里最有力的词语，然后使用其中的一些——容易的、简单的、新的、金钱、安全的、稳妥的、受到保护的、节省、保持、健康、力量、结果、益处、发现、免费的、承诺，以及保证。在你的演讲中使用这些词，并把它们结合在一起以达到最大影响：如“省钱的新方法”。使用关键词的最好方式之一是要清楚你在每次视觉展示中使用的关键词，这不仅能让你意识到都有哪些关键词（你可以把它们加粗），还将促使你在视觉呈现中砍掉不必要的词。

尽量使用积极的表达，少用负面的词，除非你是真的想提醒大家注意危险。举个例子，假如你正在讲述如何解释某种变化，不要说“如果这种方式让人们感到厌恶，不用担心”，因为你已经在大家脑海中植入了负面的画面！这样说会更好：“如果你想得到大家对这个想法的积极回应，那么解释清楚这个想法将给他们带来什么益处。”

使用主动语态，不使用被动语态。“使用短句”这个表达比“短句应该被使用”更容易吸引听众的注意。（这对你而言也更容易记住和表达。）“我乐意做”听起来没有“我们将做”积极。表达“阻止”时，使用“阻止”（prevent），不用“禁止”（preclude）；表达请求时，使用“请”（ask）不用“要求”（request）。你可以自由选择，但带来的效果不一样。

“梦想”是一个很中性的词，但是当马丁·路德·金发表了《我有一个梦想》的演讲后，它激励了无数人。所以，并不是说用词不重要，只是当我们在与人沟通时往往高估了它们的重要性，同时低估了表达方式和身体语言的重要性。马丁·路德·金提醒了我很重要的一点：不要吞掉你一句话结尾的那些词语，或让它们渐趋无声。他强调了“我”和“梦想”这两个词。你也需要这么做以达到最大的效果。看待这个问题的另一种方式是，在进行关键词的发音时，口型比平时进行演讲时做得更精确一些。电视主播一直是这么做的，以便增加关键词的分量。

让你的语言风格多样化

在星期二那章里，我们探讨了让你的沟通方式多样化的方法。如果你想与你所有的听众进行互动，那么让你的语言多样化非常有必要。下面这些例子告诉你如何使用不同的语言来吸引具有不同偏好的人：

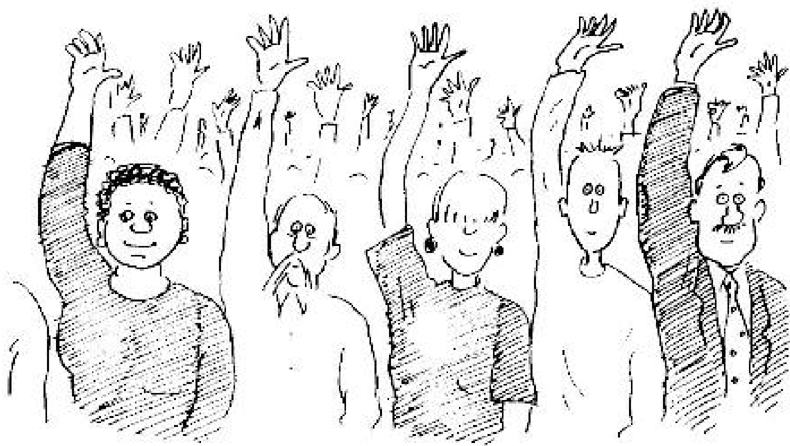
●喜欢通过声音沟通的人会喜欢：“听起来很好”“我想起来了”“噪声导致我听不清”。

●喜欢视觉交流的人会喜欢：“那个看起来不错”“我清楚地看到”“这幅画真棒”。

●倾向于感觉类型的人将对这些话有所反应：“感觉太棒了”“空气中弥漫着紧张的气氛”“我们一起面对这件事”。

向你的听众提问

与你的听众实现互动的一个方式是向他们提问。你的核心问题需要融入你的演讲当中，其他问题则在你判断听众对你所提建议的反应时随时提出。你的演讲的持续时间将极大地受到你提出的问题的影响。因此，你需要决定你是否想提出一个问题后自己立刻作答（反问句），你是否想让某个人来回答，或者你是否想就此问题展开辩论。简言之，你需要决定如何全程把控好这个问题，并示意你希望如何继续进行下一个环节。下面这些建议告诉你如何有效利用问题：



●问你知道对听众重要的问题。不要显得你很聪明，也不要侮辱他们的智商，问题设置要符合大家的水平。你可以在一开始问一个。

●在某种意义上，当你提出问题时，你就把控制权交给了别人。你需要清楚地表明你在这样做——比如移到一边或者坐下（详见上述“身体语言”那部分）。

●准备好最少数量的问题来问听众（他们问你的问题将在下面讨论）。很难对这一点进行概括，但是如果我不在一个十分钟的演讲中问至少三个重要的问题的话，我会觉得我错过了好机会。

●为了让你的听众参与进来，考虑在每个关键部分之后都回答问题。

自信地应对问题

如果你的听众中有人向你提出问题，说明他们融进来了，所以应对其表示欢迎。对于一些人来说，提出问题需要勇气（对于他们而言，这是一种公开讲话），所以你千万不能让他们感到窘迫。感谢他们，问问你自己为什么他们选择问这个问题，然后再进行回答。

有勇气的演讲者会随时邀请听众对他们进行提问（除非时间或者听众规模是个问题），然后娴熟地以灵活的方式进行应对。如果你对自己在滔滔不绝地进行演讲的同时还能从容应对提问没有自信的话，那么把它们留到最后来解决（见“星期六”那章）——但从长远来看，应该培养这方面的能力以便随时能应对提问。很少有情况是只允许你单方面向听众灌输信息的，所以不要把问题都留到最后。邀请你的听众进行提问是与他们建立联系的根本方式。要让听众融入你的演讲中，那么在别人的演讲中，你希望别人怎样对待你，你才不会睡着，在你自己的演讲中，你就要这样来对待他们。

●试想一下听众可能向你提出的问题，以及你可能做出的回答。

●在你的介绍中（“结构”部分），向听众解释你希望的处理问题的方式，在哪个阶段可以提出问题以及你可能在什么时候进行回答。

●要意识到如果你不当场回答他们的问题，你可能会让他们失望。

●要意识到如果你推迟回答大家的提问，你可以减少自身的压力。

●面对一个复杂的主题，如果听众对其不是十分理解，那么对每个小节都进行总结并允许大家在每个小节后进行提问。如果失去了听众，你也就没有继续演讲下去的意义了！核实他们对你所讲话题的理解程度将让他们参与其中，并给你继续演讲下去的信心。

●表明你已经听到问题了。你甚至可以对问题进行重复：“谢谢你，山姆，我刚才还希望有人就这个进行提问呢，所以你是想要我解释这个会如何影响销售团队吗？”

●停顿。这表明你对某个问题进行了适当的考虑。停顿是有力的。当你控制住了沉默，你就控制住了整个屋子！

演讲中最珍贵的事情就是沉默。

——拉尔夫·理查森，演员

●不要只是回答提问的人——回答整个屋子的人，因为你想影响每一个人。

●了解在场每一个人对某个问题的想法：每个人对那个问题是怎么想的？对这个问题的另一种处理方式是邀请大家以两到三个人为一组的形式进行讨论，然后从每个组收集他们的反馈。

●在回答提问之前先回答提问者。做这件事的一个方法是允许某人在提出问题前进行“放松”。

●要诚实，否则你很可能会失败。如果你不知道答案，那么现场是否有人能帮你回答这个问题？你需要稍后再回来作答吗？（这可以成为你演讲的最后一小节中“更多”那部分）。

●核实一下提问者对你的回答是否满意。

●安排一些时间给意外的提问——无论是你问听众，还是他们问你，或者是最后有一个问答环节。把某个话题的一部分留到最后的提问时间是一个不错的主意。

●允许提问有一个到期时间，但不要让它们延缓你的进程。为每一个问题预留好时间，同时让回答直接切中要点。

如果发现不对劲的东西——换掉它！

这是商业成功的另一个根本原则，这在你进行演讲的过程中也很重要。你能感知到你的听众的反应，如果他们反应不错，那么考虑做更多同样的事。比如说，如果视觉呈现受欢迎的话，那么就多使用视觉辅助手段（你可以使用你存储的材料）。如果听众毫无反应，那么再增加提问或加快你演讲的速度。

总结

对普通听众的一般演讲不适用于商业演讲。你不太可能会享受别人对着你滔滔不绝，你的听众也不会。你和他们一起工作，通过他们实现影响所有人的目标。所以你需要和所有的听众建立联系并与他们进行互动。

在这方面有很多可以帮助你的建议，但是最重要的就是，你有想和他们建立联系的欲望。你的身体语言很重要，你安排的问题以及你鼓励并处理听众提出的问题的方式也很重要。最重要的是，抛开演讲是件很正式的事这个想法，你要让他们参与进来。不管有多少听众，你都要和他们进行对话。或者听众的特殊动作可能会暴露他们的想法——即使他们并没有说出来。我们需要时刻注意错误信号的可能性，这些信号可能是生理原因而不是行为原因引起的。

小测试

1.避免一直对着听众说的最好方式是：

a)对着地板说

b)与他们进行对话

c)照着你的笔记念

d)看着他们的头顶上方

2.与你的听众实现互动的最好方式是：

a)给他们买个戒指

b)从你准备开始到演讲结束都考虑他们的需求

c)和他们开玩笑

d)同意每一个提问者

3.处理问题最勇敢的方式是什么？

a)不要提你将如何以及何时接受提问

b)一直限制他们提问，直到最后

c)随时允许大家提问

d)表明你不想接受任何提问

4.你对听众提出问题反映出你当下的什么状态？

a)承认你已经毫无头绪

b)展示你的弱点

c)你咄咄逼人

d)暂时交出控制权

5.你精心挑选的词语：

a)帮助你有效传递信息的全部

b)你有效传递信息的最大因素

c)第二大因素

d)没有你的表达方式和身体语言重要

6.眼神交流应该持续多久？

a)直至对方屈服

b)直至对方意识到你正在看他们

c)直至你意识到你的眼神交流已经达到目的了

d)直至你认为你应该继续往下了

7.沉默：

a)将让你感到不舒服

b)让你能够控制听众

c)暗示着你还没有准备充分

d)表明你非常挣扎

8.你将对谁进行演讲？

a)全部听众

b)你喜欢的几个熟人

c)前排的人

d)那些在你视野范围之内的人

9.确认你的听众仍然在跟随你的节奏的最佳时间是：

a)从不，因为根本就没有时间

b)半程的时候

c)结尾的时候

d)根据事先计划好的时间，以及你感觉到有需要的时候

10.下列什么时候你和听众的互动就停止了？

a)你觉得你已经完成任务了

b)所有关键方都同意整场演讲已经结束了

c)你觉得你已经做得足够了

d)他们清楚地表明他们已经觉得足够了

Firday

星期五



进一步探讨
你的工具包

More
ideas
for
your
toolkit

星期五

今天我们将探讨关于演讲的非常重要的几个方面。我们将讨论如何从你的工具包里找到一种适合你和你的听众的方式来管理你的时间。我们将探讨你可以使用的不同类型的记忆辅助工具，以及在你进行演讲的过程中如何让它们来为你工作。我们还将讨论如何最好地使用视觉辅助工具，包括PPT和活动挂图，同时列一个清单以保证你准备了所有你需要的道具。你将明白为什么PPT并不是演讲的全部，而只是起到增强的作用——以及为什么我们的前五天如此关键。

珍惜时间

关于时间管理有几方面是值得认真考虑的：

●做好准备（“星期二”）是成功管理时间的关键。

●当你进行排练时，也要控制好时间。实际演讲的时间往往要比排练的时间长，因为你将进行详细阐述，你可能会放慢语速，还会因为听众的打断被拖延。

●对适时停顿进行排练。

正确的表达可能会奏效，但没有什么表达比一个适时的停顿更有效。

——马克·吐温(Mark Twain)，作家

●有一个明确的应对干扰的策略。请大家保证不打断你，或者通过守门人来处理干扰。

●避免在午饭过后立即在一个黑暗的屋子放电影，那段时间应该用来通过一些精彩活动与听众互动。

●最重要的事是你要认识到你需要多长时间来完成演讲。人们总是做没必要的延时，同时也比听众们所期待的要久，为什么？通常是因为当演讲者本应该把注意力集中在听众和他们的需要上时，演讲者往往沉迷于自己所讲的话题中。

不要进行没必要的拖延

在第二次世界大战期间，丘吉尔命令他的下属把他们的会议记录控制在一张A4大小的纸上。他就是那个观众，那就是他非常清楚自己所期待的东西。我经常向跟我一起共事的人们讲，如果他们只有60秒的时间来总结世界的历史，那他们也别无选择！如果你花费的时间比观众的预期要长,那么你简直是在搬石头砸自己的脚，在浪费机会。

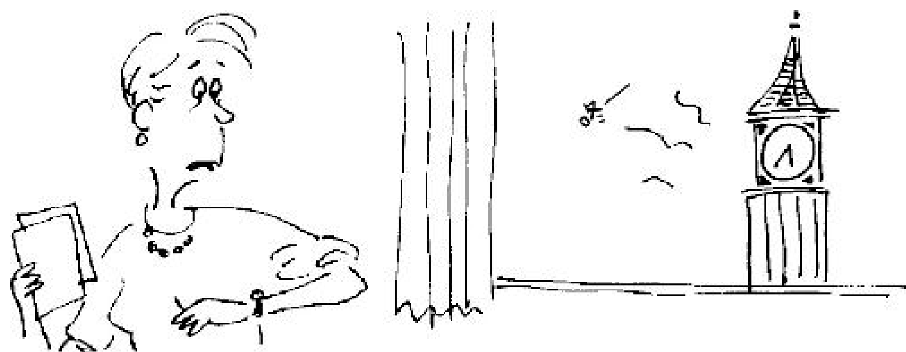
●坦率地说，一些人可能在你开始之前便想知道他们什么时候可以离开。告诉他们！

●弄清楚你的听众准备专注于一场演讲多长时间是一个不错的主意，之后你可能会下意识地拖延几分钟，但是要清楚你有失去你的听众的危险。

●如果一切进展得很顺利，但是你觉得你需要更多时间，那么先征

得听众的同意，不要为此破坏你不错的表现。

●在你排练和演讲时都在身边放一个闹钟，这让你能够核对你的进展与你之前计划的流程是否相符。此外，你看闹钟还有其他好处，它将向听众表明你能意识到对时间的安排，并且尊重他们的时间。



使用记忆辅助工具来帮助你

记忆辅助工具是一切帮助你进行顺畅及有效的沟通的工具，它帮助你摆脱对念手稿的依赖。它们有很多种形式：

●你的演讲本身就是最明显的记忆辅助工具。如果你只要记住几个关键词就能顺畅完成的话，这对你和你的听众都是最好的。

●提示卡是最传统的记忆辅助工具，但是还有其他的方式。你需要的提示卡越少，你的演讲将越流利，因为这样你就不需要不停地去看它们。

●如果你要引用某句话，考虑照着你的提示卡念。念引语时这是可以接受的，这还能减轻你的压力。此外，当你想准确引用某些数据时也可以这么做。

●使用提示卡来提醒你自己想问听众的某个问题。写在明信片上，不要写在A4纸上，那样看起来不专业。

●把你的卡片用别针别好以防弄混。

●在一场结构合理的演讲中，上一张幻灯片应该顺畅地把你引入下一张。

●在一个活动挂图的角落用铅笔做上标记（听众是看不见的），这能提醒你下一步该做什么。

下面告诉你如何最有效地使用记忆辅助工具：

●做好准备，这样你就可以减少对它们的依赖。

●有一个清晰的结构，这样你就很清楚下一步要做什么。一个主题就是一个记忆辅助工具，它帮你顺利完成整场演讲并让你的听众弄懂它的意思。

●准备几个足够大的粗体字作为提示。避免使用句子，否则你可能因为需要看太多字而找不到相应提示并失去与听众的眼神交流机会。诀窍就是要有足够的信息来激起你的回忆，但是也不能太多，以免你找不到想要的点。

●写下只有你自己能看见的信息，如小停顿、表现出惊讶、提出问题。

●做好向听众展现你在利用有限的记忆辅助工具的打算，这没有什

么好羞耻的。

没有“最好的”记忆辅助工具，只有最适合你和你的听众的那一个。

使用视觉辅助工具来帮助听众

我们已经讨论过这样一个事实：人的大脑对由视觉辅助、对事情的感觉以及声音输入带来的刺激有很好的反应。各种元素的综合利用有助于听众更好地理解信息并将其植根于记忆中，能吸引大家的注意力，然后帮助听众形成他们自己的想法，并清晰地展示事物的顺序。



使用足够大的、粗体的和明亮的辅助工具。

不要为了显示自己聪明而使用辅助材料，只在它们能提高你沟通信息的能力时使用。和结构一样，它们也是抓住听众注意力并帮助他们理解你的信息的必要部分。

流程图在展示时间顺序时非常有用。饼状图和柱状图在展示百分比和数据之间的关系时十分有效。基准线可以有效地反映出一个基本情况和其不同情况的关系。模型、视频、样本、照片、图画、宣传册和传单等都有自己的用处。确保你使用的视觉辅助工具能让在场的每一个人看到，同时避免拼写错误等差错让大家分心。

对于是否应该在一场演讲中发印刷品这件事始终存在争论。一方

面，它们可以激发听众的兴趣，但另一方面，它们同样可能会让人分心，让你的听众错过你后面的要点。我对这个问题的原则是，只有在听众数量少到可以让你随时意识到你已经“失去”某人时你再去发相关印刷品。那个时候，你可以问他们一个问题把他们拽回来，或者告诉他们把视线从印刷品上离开。我只在有八个甚至更少听众的场合发印刷品。在多于这个人数的场合，我会把它们留到最后发放或者使用其他图解。另外一个选择是在听众中传递某个视觉辅助工具，等着传回到你这再继续往下进行。

对你的信息进行布局，让最重要的部分放在左上角。

我们接下来将从细节上讨论PPT和活动挂图的使用，其中的使用原则也是一样的——使用它们来支持你的信息，最重要的是，通过多样化的方式来保持听众从头至尾的兴趣。

不要被PPT“弄死”

我之前说过一些关于使用PPT的话，现在让我再进一步消除你们的疑问——我相信，PPT如果能恰当使用的话，是最有力的演讲工具之一。问题在于它并不总是被合理使用。人们通常会认为PPT就相当于演讲，这往往导致的结果就是，你刚把笔记本电脑打开，听众就失去兴趣了。每次你想到PPT时，迫使自己保证能合理利用它！过度依赖这种工具对演讲者而言是不好的，并且会让听众完全走神。我的观点将由下面两句引语来说明：

被PPT“弄死”是指别人一拿出他们的笔记本电脑你就被恶心的感觉所击倒。那种对单调的幻灯片的憎恶程度是清晰可见的。一些主管已经禁止使用这种软件了，更喜欢他们的管理者在一张A4纸上总结其中的要点。

每日电讯报，2000年2月

（丘吉尔曾对他的战时内阁表达过同样的观点）

一些主管已经禁止使用这种软件了，更喜欢他们的管理者在一张A4纸上总结其中的要点。

《每日电讯报》，2000年2月

（丘吉尔曾对他的战时内阁表达过同样的观点）

许多人使用PPT就跟醉鬼使用路灯柱一样——更多的是为了支撑自己而不是为了照明（启发）。

——《人力资源管理》，2002年9月

这些引语都已经超过10年了，这个事实让我们讨论的这个点更有意义。更积极地看，还有其他可以使用的演讲辅助工具（活动挂图不错）。同样，如果你能合理地利用PPT，你和你的演讲都将受到赞赏和欢迎。

有效使用PPT

●要认识到有很多可以代替PPT的软件程序可选择。可以从网上搜索一下。

●灵活使用PPT，通过修改图像、视频、用词、布局等在短时间内提升你的演讲。

●在构思完整场演讲后对你的幻灯片进行设计。PPT不是你演讲的全部，它只是用来支撑你的关键想法的工具。当你有节制地、多样化地进行使用时，它是最有力的工具，那样你还可以通过它进行对话。

●不要认为PPT能让你对别人的东西进行演讲——用你的方式演讲你自己的观点。

●使用幻灯片来支持和丰富你的想法——不要把它当作你照本宣科的脚本。要认识到人脑有执行多任务的奇妙能力。它能游刃有余地听你说，看着屏幕上显示的几个词语，同时还能观看你使用某种模型。如果你对着屏幕念太多东西，你将失去与听众的眼神交流，这样的话你还不如把你的笔记通过邮件给他们发过去。要抵制看着幻灯片讲述你所有东西的诱惑。

●避免使用术语，演讲要像你在讲话一样。

●使用简单的标题来提示幻灯片上的内容，不要大量使用文字。

●让整个PPT保持简单——使用少量文字和几种字体即可。5行正文或者5个要点通常就够了。用PPT来支持你的要点，而不是把它当作你的要点。避免使用花哨的动画、效果和幻灯片切换方式，那会让人觉得太刻意太繁复。就这项工具而言，少即是多！

●插入图片而不是文字——图片更容易被记住。考虑单独使用图片，不要配文本。

●抵制使用大段文本的诱惑——文本是在一份文件中阅读的，不是在屏幕上显示的。电子数据表也应该避免使用，除非你单独对一个人进行演讲并且有大量时间。

●给文本一个机会——不要在每一页都标上标志，那样会让幻灯片看着有些杂乱。

●变化布局以减少听众的厌倦感并维持大家的兴趣——不要总是使用项目符号。有时候可以一次显示一行，有时可以一次显示整页。

●考虑分阶段来完成一张幻灯片。第一阶段可以是一个词或一行字。第二阶段可以在这行字上加幅图。第三阶段可以在同一张幻灯片里加上最后一行字。

●通过你分发给大家的幻灯片内容的副本来强化你的信息。

●确保你有一个应急计划来应对投影仪或者软件故障。一套印刷材料显然是一个备份方式。

●使用键盘！幻灯片对应的数字加上回车键将直接帮你找到对应的那一页。我最喜欢的一种方式是使用PPT来使一开始的影响力最大化。具体操作是：设置第一页幻灯片然后按“B”键，这时候屏幕会变成空白，然后你能控制听众什么时候看见第一幅图。等你准备好了，再按一下“B”键来重启这幅图。这样做你会有一个惊艳的开场。我总是惊讶于只有极少数人知道如何使用这个强大的技巧。

利用活动挂图的力量

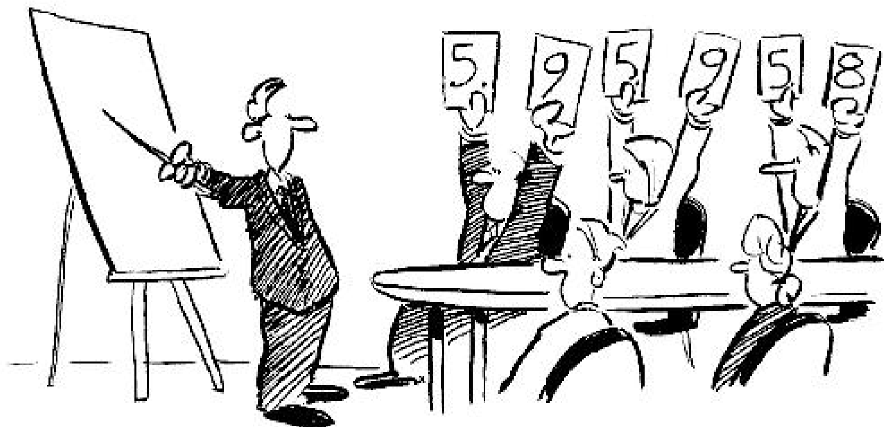
我见过的最强大的演讲之一来自捷豹的执行总裁，他跟我们60个人分享了捷豹的重组之路。他只需要在一个升起的台子上通过两个活动挂图就可以应对这么多人了，但是他通过使用所有的活动挂图技巧获得了成功。他希望通过他的经验分享使我们能够采取一些捷豹的做法。他取得这次演讲的成功是因为：

•他展示关键信息时极具说服力。

•使用大幅图片。

•坚持围绕几个关键方面来进行演讲。

•在指向活动挂图的同时还与听众保持眼神交流。



•在画图的时候保持沉默。（我随后发现他事先已经用铅笔微微地进行了素描，这样我们就看不见图像的草稿了。）

•当我们在进行讨论时，他把挂图翻到一张白纸，而不是让不相关的一页一览无遗。（与PPT类似的一点技巧是：当你鼓励大家进行讨论时按“B”键使幻灯片变成空白。）

•从不站在我们和他的视觉辅助工具之间。他总是让我们很清楚地看见他所提及的图像。

这些都是使用任何一种视觉辅助工具的良好实践。在一个大多数人都会纠结如何有效使用活动挂图的场合中，它们却运行得很好。我们可以看到，活动挂图所能展现出的亲切、亲密和可即兴创作性得到了充分的体现。

在上述关于活动挂图的建议的基础上，我将再为听众规模比较小的场合提一些建议：

●就像处理PPT那样，给活动挂图的每一页都标上数字，这样你就可以在提问时间准确找到相应的位置。

●提前准备好蓝丁胶或者类似的粘合剂，这样你就可以把某一页拿下来单独展示。这对一些如议程之类可以用来长久展示的东西尤其有用，那样你就可以定期地向你的听众展示你们已经完成的事项以及接下来的议程（PPT无法让你实现这一点）。

形成你自己的道具清单

这是你演讲的一部分，但是“星期二”那章已经大篇幅讨论过了！我总是给我必须要带的物品列一个清单，然后在开车之前最后检查一遍是否所有东西都已备齐。你只需要花几分钟就能编制一份出来，然后当你发现还有其他重要的东西后，你还可以往里加。我不会给你我完整的清单，因为这件事情真正的价值在于形成你自己的清单，然后你将不会忘记任何东西。下面是我单子上的一些物品，仅抛砖引玉。

●笔记本电脑

●电视

●便携式摄像机

●投影仪

●DVD

●延长电缆

●用于分发的印刷材料

●几套应急资料

●样品

●提示卡

●蓝丁胶

●备用活动挂图

●个人记事本

●公司信息

●联系人名单

●午餐——时间？

●咖啡时间（早上）

●水／饼干

- 咖啡时间（下午）

- 你什么时候可以去会场？

这样一份清单不仅能让你检查你需要带的物品，还有能提醒你在现场将用到的物品。它将让你了解主办方还需要为你提供的物品。这样做最终的结果就是减少麻烦，避免了最后关头的恐慌，然后你也调整好了心态准备沟通。

准备好应急方案

这是在准备阶段就需要考虑的另一方面。

如果有突发事件打破了你的平静，那么你将偏离原来的轨道，你的既定目标也将面临危险。如果你想头脑清晰地进行演讲，你需要在每个阶段都准备好应急方案。下面是几个关于这方面的建议：

●无论你认为你需要在路途上花多少时间，预留出一定的时间以免耽误演讲。

●考虑在头一天晚上出发。

●无论你认为布置现场需要多长时间，多预留一些时间，万一现场布置不如你期待的那样顺利。

●如果你的时间不够用，准备好一个缩减演讲内容的方案。

●准备好一个不同的方案来应对准备在某个话题上进行额外讨论的听众。一个有用的做法是随意准备一些材料，如果这种情况出现了就拿出来用。

准备阶段很重要，但是永远不要指望一场演讲按照原计划进行。进行准备的一个主要用途就是让你能够自如应对任何突发状况。你应该时刻能够随机应变，制订应急方案能让你应对意外情况。

考虑采取共同演讲

我们已经讨论了如果我们想让听众保持兴趣，多样化是多么的重要。迄今为止，我们所讨论的情况都是你独自担任演讲者。如果你想呈现出多样化的感觉，为什么不考虑增加一位演讲者呢？为什么英国广播公司（BBC）、 英国独立电视台(ITV)和天空电视台(Sky)等经常使用两个主持人？因为这样奏效！两个人的沟通效果比一个人好。如果你和别人一起进行演讲，当你的同伴在进行演说时你可以感受听众的反应，这时候你可以为你下一阶段的演讲搜集、整理想法。下面是一些你在采取这种方式时需要处理的事情：

●你需要多进行几次排练，以保证现场交接顺畅。

●如果你把这个想法延伸到一场由三个甚至更多人进行的团体演讲也是十分行得通的。

●你们需要一起好好合作，互相补充。

●你们需要形成一个统一战线，朝着一个共同的目标而努力。

●你们需要有明确的分工，明确谁做什么，谁回答哪个问题。

你还需要考虑到你更多被要求进行演讲的情况：

●你可能被要求在另两个人之间进行演讲，作为一系列演讲中的一个。在这种情况下，你需要了解他们的风格和传递的信息。

●你的演讲之后可能会有一个小组讨论。在这种情况下，你最好了解一下小组成员的想法。

●你可能会被邀请去另一个部门的月度会议上进行一场嘉宾演讲，在这种情况下，你需要了解主办方的目标以及这个场合面临的任何特别问题。

在所有这些情况中，还有另一个需要注意的问题，那就是了解目标，了解你的听众，从而达成你的目标。

总结

这章以如何成功管理时间开始。你不仅要计划好你演讲的时间安排，还要进行排练，最后要留出提问甚至停顿的时间！

在你进行演讲的过程中，记忆辅助工具能给你提供支持。它们有很多种形式，适合你的方式就是“正确的”方式，即帮助你自信而顺利地从

一个点转到另一个点而你的听众觉得不是什么大问题的方式。

确定不会被PPT“弄死”，采纳关于如何正确使用而不是滥用这种强大工具的建议。最重要的建议是使用PPT，而不是躲在它后面。

我请你创建自己的清单，列出你在演讲过程中需要在现场使用的物品。确保所有道具和设备都在现场，这是让你的演讲产生影响的一个重要部分。要考虑到突发状况，否则你将“脱离轨道”。最后，你可以考虑通过与另一位演讲者一起工作来缓解压力。

小测试

1.你的演讲时间安排在什么情况下会出现问题？

a)你的听众意识到你对时间感到很焦虑时

b)你使用所有工具在屋内进行排练

c)你对停顿进行了排练

d)你把关于这个主题的所有可能的方面都塞进演讲里

2.应对突然被打断的最好办法是什么？

a)按照预定流程进行，顺其自然

b)开始之前解释一下你应对突然打断的方式，准备一个策略

c)禁止一切打断

d)从容应对每一次打断

3.避免使用记忆辅助工具而靠自己非凡的记忆将：

a)表明你很聪明

b)确保你正确发挥

c)将你置于不必要的压力之下

d)意味着你可以少一些排练

4.记住向听众提问的最好方式是：

a)记在脑海中

b)排练几十次

c)使用提示卡或者其他记忆辅助工具

d)依靠突然出现的话题范围

5.怎样才能减少你需要提示的次数？

a)排练到你觉得厌恶为止

b)放轻松，顺其自然

c)绝对要把所有内容都放在视觉辅助工具上

d)有一个能够给你明显提示的简单而清晰的结构

6.保证你的信息被别人了解的最好方式是什么？

a)设计很棒的视觉辅助工具

b)吸引大家的情感

c)使用有力的表达

d)平衡所有三种交流方式

7.为了有效使用印刷品：

a)把它们留到最后

b)在现场广泛发放

c)在听众中间传阅，等着最后还给你

d)根据具体情况来判断每一个情形

8.什么情况下幻灯片能发挥最大功效？

a)如果你使用不同的方式来支持你的关键信息

b)如果每一张幻灯片都有同样的设计

c)如果你的幻灯片能激励你的演讲

d)如果你能确保每一张幻灯片上都有标志

9.活动挂图最大的问题是什么？

a)人们无法看清上面的内容

b)它们看上去不整洁

c)它们阻碍了你的演讲

d)你不能意识到它们的力量

10.确保你带上所有你需要的物品的最好方法是什么？

a)把所有物品都放进盒子里

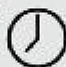
b)头一天晚上进行准备

c)制作一份属于你自己的清单以保证你不会落下任何物品

d)依靠你的记忆力

Saturday

星期六



不断改进
你的表现

Continuously
improve
your
performance

星期六

每个人都会给大家三套演讲——你练习的那一套、你讲出的那一套，以及你本想讲出的那一套。

——戴尔·卡内基(Dale Carnegie)，《人性的弱点：如何赢得友谊并影响他人》的作者

（这是我读的第一本经管书的名字，我也仍然为此努力着。）

很多方面都需要寻求很好的平衡——自信和自大之间，组织有序和灵活把握之间，以及自信满满和不断自我提高之间。本周结束时，你将获得一些作为一个演讲者如何发展相应技能的建议。本书有一个能将你武装成一个出色的演讲者的工具包。现在我们必须确保你被周围的人认为是一个出色的沟通者——一个他们想与之共事的人。

为了不断进步，你必须学习，所以我们将对学习周期进行讨论。反馈是学习及让你表现得更好的关键。你需要来自你可以信赖的人的反馈。在活动开始之前，需要来自观看你排练的人的反馈。活动结束之后，如果听众有时间进行思考的话，你也需要他们的反馈。最后，你还需要来自和你的听众进行探讨的局外人的反馈。从开始到结束，你都需要对自己的表现进行评估。

在我们开始努力让自己变得杰出之前，先停下来思考一下是不是每个人都能成功进行演讲。我很少遇到不能的人，但我偶尔也会碰到那种不管别人怎么说也永远都不相信自己能做到的人。在这种极端的例子中，把这个问题留给他人处理没有什么丢脸的。对于大多数人而言，下面是一些帮助你从好变成杰出的建议。

确定有能力的演讲者的技能组合

大多数演员都说他们在登台前会紧张，甚至因为情绪紧张感到恶心。这方面的影响可能无法消除，但是有一件事情你可以去努力，可以去练习，那就是控制你自己！你可以使用下面这个清单来改进自己的表现。最简单的操作方法就是按照下列每一条标准给你自己打分（0~10分，满分10分），同时让你的听众给你打分。

1.开场给大家留下的印象如何？从目的、益处、结构三个方向来评价。

2.有明显做过准备的证据吗？关于听众、你自己和相关材料。

3.自信程度如何？

4.结构——包含所有元素（介绍、正文、结尾）。

5.听众怎么样——大部分都友好吗？

6.你的身体语言进一步强化了所传递的信息吗？你移动了吗？表情如何？

7.眼神交流——太多或者太少吗？还是刚刚好？均衡地扫视整个屋子了吗？

8.对视觉辅助工具的运用——有多样化的/混合的视觉呈现吗？清晰吗？尺寸合适吗？

9.声音变化——音量、节奏和重音有变化吗？

10.举止自然——你有进行对话吗？

11.你避免使用手稿了吗？

12.你使用与听众有关的例子、类比、故事和术语了吗？

13.你问问题了吗？足够多吗？和听众相关吗？你在他们的回答基础上更进一步了吗？

14.你让听众向你提足够的问题了吗？你成功应对并且核实回答是否都让大家满意了吗？

15.怪癖和口头禅（嗯、呃、实际上）——你用得太多了吗？让听众感到心烦了吗？

16.移情——你设身处地为听众着想了吗？

17.使用幽默了吗？够吗？太多了吗？奏效吗？

18.热情——你有热情吗？

19.你控制了总体时间吗？花在问题上的时间呢？

20.关键要点都很好地被处理了吗？重复够了吗？重复太多了吗？

21.你达成自己的目标了吗？



这是一个很长的清单，但其实可以更长。放轻松！你，以及任何评估你的表现的人都明显只能集中在一两个，或者三个最重要的方面。没有人能一次消化或展开多于这个范围的内容。你需要找出你最重要的发展需求，在这方面进行努力，然后再移到其他你可以进行提高的方面。

同时，要意识到你的长处并充分发挥以取得良好的效果，以此来提振你的信心。

不要机械地太专注于如何使用这个清单。以一种适合你以及任何对你的表现给予反馈的人的方式去使用它。把它当作你个人发展计划的一部分。如果你认为还有其他关于你表现的元素，那么把它们加到你的技能组合中去。

认识你的学习方式

“有效学习循环”（Kolb）通常认为我们都是通过一个学习循环进行学习的。如果你理解这个循环，你就能试着成为一个更好的演讲者。

●有进行演讲的经历。

●回顾相关经历——在你自己脑海中进行或者和为你提供反馈的人一起。

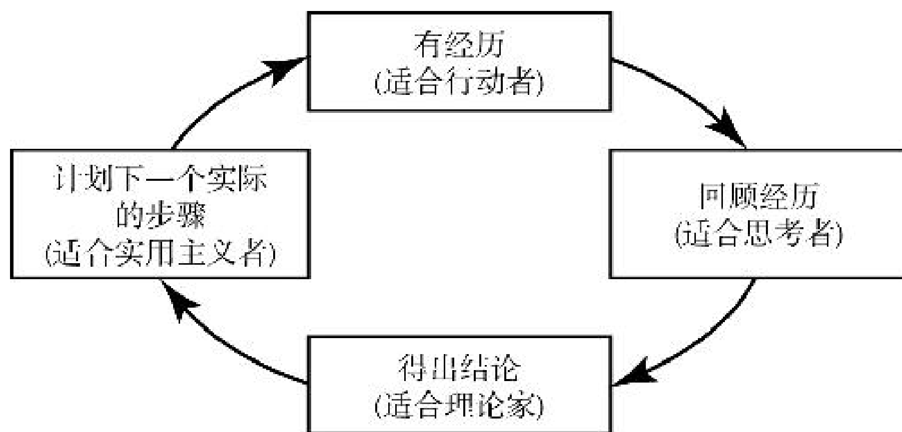
●下结论——决定你之后将怎么做。

●将这个模式不断地循环。

在这个循环的过程中，每个阶段你都在进行学习。但是你需要明白，如果你想提高自己的表现，那么来自别人的意见和反馈十分重要。

霍尼（Honey）和芒福德（Mumford）提出了一个相关的观点——我们对于学习有不同的偏好。一些人喜欢通过实践来学习（行动者），一些人更喜欢通过思考来学习（思考者），还有一些则通过理论来学习（理论者），而另一些则通过适应工作岗位来学习（实用主义者）。我们都通过四种路径进行学习，但是我们每个人都有不同的喜好。

认清你自己的学习风格能让你发挥自己的长处（你最强烈的偏好）并继续在你最不喜欢的风格上努力。这样一来，你将成为一个更加平衡的学习者，并有效提高你的演讲技巧。



我们在这个循环的不同阶段以不同的方式学习

充分利用你接收到的反馈

如果你从某人那里接收到反馈，确保你对其进行充分利用。我使用一个叫EEC的准则。

●例子(Example)：确保他们准确地告诉你你所做的，或者明确地说出所发生的一切。

●效果(Effect)：问一下你所做的对他们产生了什么效果。

●变化(Change)：需要改变什么来帮助你改进。

●继续(Continue)：继续坚持你的优点。

如果你正在对自己的表现进行回顾，那么以同样的方式对这个准则进行审视，就能帮助你了解你需要改进什么。

为了充分利用这种回馈，下面列出更多值得去做的事。

●确定你在聆听时不打断对方。

●不要心存戒备。明白别人所说的以及他们这么说的原因。

●你不一定要同意别人的反馈，但是要找到反馈者所看到的具体例子对你来说是有帮助的。

●问问自己："在这个领域，还有其他我应该注意的东西吗？"

●表达你对反馈的真实反应并向反馈者表达谢意。

●如果你觉得自己足够勇敢，那么在演讲最后征求听众对你的反馈。

使用上述这个准则和这些建议，那些给你反馈的人会觉得他们的意见受到了重视，而你将变得越来越强大。

审视你的态度

前面我请你审视自己的技能。那对你非常有帮助，但如果你的态度不正确的话，你也很难提高自己的技能。所以，问自己下面这些问题，然后诚实作答。

●你觉得自己很不错吗？你对自己满意吗？在你觉得自己不错之前不要开始！

●你有一个需要诚实面对的坏习惯吗？你讨厌使用某种设备吗？你害怕某一类特别的人吗？如果你有，你需要诚实地去面对它并决定是忍受它，还是把它作为你的发展计划的一部分来解决掉。

●诚实面对任何可能会阻碍你并对你产生不利影响的心态。你面对某些有地位的人会有问题吗？你会对某一类特别的人或者政策有偏见吗？这些完全都是人的正常反应，但是其中的某种心理阻碍了你出色发挥，那么你在决定如何克服这种心理之前需要诚实面对自己。作为一个年轻的管理者，我曾经一度很怕我的一位上司，然后我把这个秘密告诉了我的导师。她说："你要在脑海中把他想象成一个一丝不挂的人。那样他就看起来很滑稽。于是害怕的心理就烟消云散了。"

●你想去体验听众的角色吗？（或者：你想了解听众的真实想法吗？）除非你表现得非常真诚，否则你的听众会觉得可疑。正如你之前读到的，马克·吐温说过："如果你想穿别人的鞋，首先必须脱掉自己的鞋。"因此，在你脱掉自己的鞋之前不要开始。

●你相信自己所说的话吗？这一点也是一样的，在你相信自己所说的东西之前不要开始，因为对自己缺乏自信将破坏你的努力。防止负面信息破坏你的一种方式是把所有坏消息和补偿因素结合起来。比如说，如果你提醒自己和别人从长远来看你对某个产品的消费将帮你省钱，那么接受这个价钱就容易多了。

如果你的嘴巴说出的是你发自内心的信息，那么你所讲的东西就会很棒。

——约翰·福特(John Ford)，电影导演

●你对自己的信念充满激情吗？你的激情将感染你的听众。

对工作充满热情的人对生活没有什么好害怕的。

——塞缪尔·高德温(Samuel Goldwyn)，多个电影工作室的创办者，他年轻时曾身无分文地徒步离开华沙

●你把成功视觉化过吗？你对你进行演讲的方式感到积极吗？想象你自己取得成功是另一个“从心中的最终目标开始”的例子，同时也是提高你的技能的必要基础。拿世界上的顶级运动明星做例子吧，他们的准备过程包括在脑海中想象自己获胜的画面。这是相信你自己能演讲的一个重要部分，同时给予你信心。

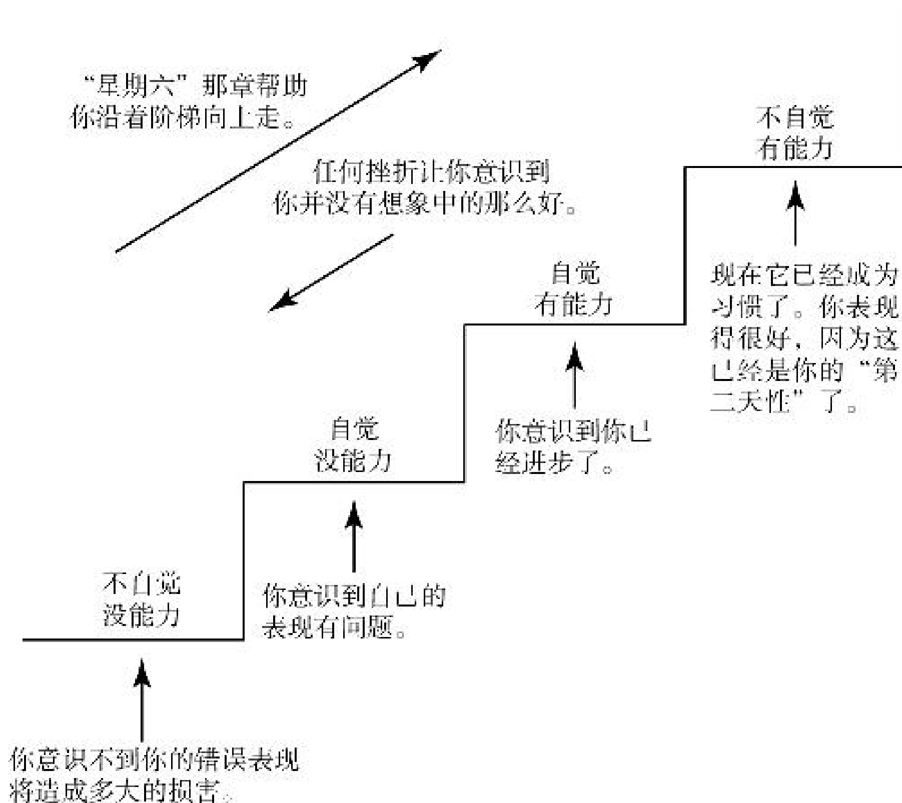
●你时刻都在寻找改进自己的方式吗？

录下自己的表现

为了让自己表现得更好，你所能做的最有力的事就是把自己的表现录下来，或者让其他人帮你录下来。在过去很多年里，我发现不管我多用心地给人提供关于他们如何有效传递自己信息的反馈，也不比看到和听到他们自己所做及所说的更有说服力。靠语言无法说服他人在演讲中需要更多激情，但是摄影机可以。这是一个综合使用听觉、视觉和感觉元素来工作的绝佳例子。我们在“星期二”那章中对其进行过探讨。

发展到“不自觉有能力”阶段

当你在持续提高自己的表现时，有一个模型能总结你正在做的事情。你进入一种情况，最高一层的表现成了你的“第二天性”。你不必去刻意考虑就能娴熟表现。这被称为“自觉有能力”模型，其通常以循环的方式呈现。我想通过一个阶梯的形式向你展现该模型，它最终将把你带到阶梯的顶端。



我们可以看看任何一位顶尖运动员的发展，但现在我们将以某人学习驾驶为例：

1.不自觉没能力 ——你没有意识到如果你操纵失控或者刹车太猛将造成多么可怕的后果。糟糕的驾驶技术能杀人！

2.自觉没能力 ——你意识到你刹车很不稳定，这可能让你陷入麻烦中——你意识到了可能造成的后果。但庆幸的是，你在这个阶段自觉地想要做得更好。

3.自觉有能力 ——来自其他人的反馈或者你的自我意识让你意识到

你已经进步了。你可以更加自信地在高速公路上行驶。

4.不自觉有能力 ——你不需要努力一直专注于技术问题。你在潜意识中有很好的练习，你操作娴熟并充满自信。你在不知不觉中开了10多公里，并且一次事故都没发生。

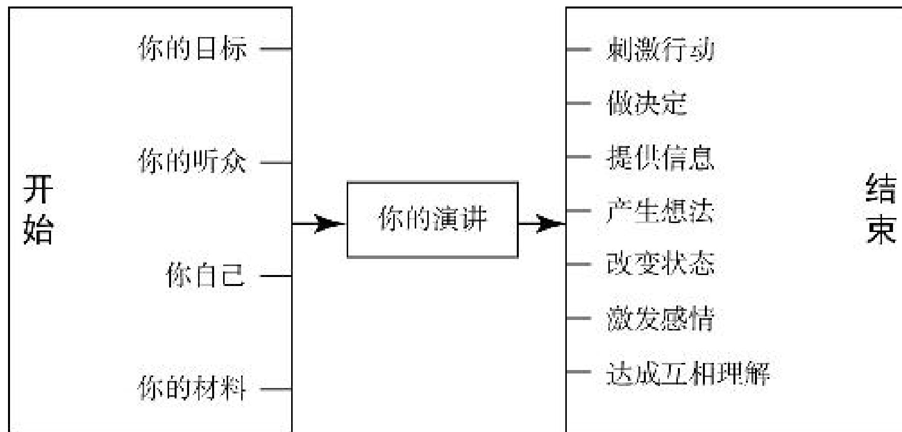
在这个阶段，任何失败都将让你重新回到“自觉没能力”的阶段，这样你就得重新开始爬阶梯。当我在写这部分时，我正在汽车高级驾驶协会接受训练，想努力通过他们的考试。当我的教练告诉我，依照他们的高标准来评判，我是一个还可以的驾驶员但还不够优秀时，我被吓到了。我需要改变我的技术，在新技术成为第二天性前改掉多年来养成的坏习惯。在我成为一个更好的驾驶员的过程中，我可能会前进两步又后退一步，而这么做，你也将成为一个更好的演讲者。

掌握最新技术

跟上技术的发展很重要，因为它能提高你的表现，也因为你的听众对它有期待。你总是可以从互联网上下载越来越多的辅助工具，它们能让你引入软件、视频片段或者剧照。虽然它们都很强大，但是记住它们本身并不是演讲，它们只是能帮助你更加有效地沟通。活动挂图和传统的视觉辅助工具，比如单页传单或样品，也能取得一样的效果。多元化以及适当的混合比玩噱头更重要。

从心中的最终目标开始

在“星期日”那章，我们从心中的最终目标开始。我们讨论了准备的重要性——明确了你想要的结果，为你的听众做准备，为你自己做准备，为你的材料做准备。我们还探讨了你可能追求的不同结果或想要达成的目标——行动、决定、改变人们对事物的感知、达成相互理解、产生想法，或者有人买你的账。我们还讨论了三种沟通方式的重要性，即不能仅依靠语言来有效传达你的信息，还要通过情感和视觉呈现。下面这幅图包含了所有这些观点。



总结

你所面临的挑战是你要不停问自己和周围的人两个问题：

- 我必须多做什么？

- 我必须少做什么？

然后你就有条件让自己成为比现在更好的演讲者。使用清单来给自己的表现评分（0~10分），并就如何改进自己的表现形成明确的想法。在任何时候都要持平衡的观点——如何充分发挥你的优点以及关注一些发展需求。

回馈非常关键，它是多方声音的结合，包括诚实的自我评估和一个值得信赖的朋友、同事或导师的观察。按照EEC这个准则，确保收到的回馈是具体的，这样你就可以做一些具体的事情来改进自己的表现。对自己诚实将让你质疑自己的态度以及技能，因为与技巧相比，你的信心、热情以及内在信仰，将对最终效果有更大的影响。对任何演讲都采取正确的态度，坚持发展你的技能，努力掌握最新技术。这样的话，你很快就能成为最有能力的演讲者之一。

同时，还有很重要的一点，从想象自己自信地进行演讲的画面开始——从心中的最终目标开始！

祝你好运。通过所有这些内容的学习，我们可以学会搞定难相处的人士——然后他们可能会突然开始变得不那么难相处了。

总结

1.从对你的表现的反馈中受益的最好方式是：

a)确保在排练的时候得到反馈

b)在你演讲的最后请大家提供反馈

c)和一个值得信赖的同事坐下来谈

d)综合使用以上三种方式，取决于当时的场景和可用的时间

2.从别人那里收集反馈最重要的一面是什么？

a)人们提供的是你所做的事情的具体例子

b)对你的行为所传达出的态度的观察（它们有帮助还是没帮助）

c)关于你所做的事情如何影响听众的建议

d)三种的结合

3.在收集大家的反馈时，你应该：

a)认真倾听——琢磨背后的信息

b)不仅要理解所说的内容，还要弄明白这么说的原因

c)感谢提供反馈的人

d)以上全部

4.为了提升你的演讲和沟通技巧，你需要：

a)具备一整套有能力的演讲者所需的技能组合

b)中间有一个有趣的思路

c)有一个积极的结尾

d)找到一开始就抓住人们注意力的新方法

5.能让你进步的最易控制的方法是什么？

a)聚焦于清单上所有20多项要点

b)让你的本能引导你

c)让你值得信赖的同事引导你

d)确保在任何时候你只同时处理两件，或者最多三件事情

6.为什么你需要更在乎自己的态度而不是技能？

a)因为技能比态度更容易变化

b)因为你的行为方式受你的态度的影响，因此，如果你想以积极的方式发展自己的技能的话，你就需要清楚你的态度

c)因为态度比技能更复杂

d)因为态度是隐藏起来的

7.你的态度将引导你的听众对什么做出评判？

a)你的热情

b)你的真诚

c)你的动机

d)全部三种以及其他更多

8.取得对你表现的反馈的最佳方式是：

a)相信你的本能

b)把你的表现录下来

c)询问听众

d)依靠同事

9.你想处于“自觉有能力”模式的哪个阶段？

a)“不自觉没能力”

b)“自觉没能力”

c)“自觉有能力”

d)“不自觉有能力”

10.你发展到“不自觉有能力”阶段并能在不同的情景中和各种人进行有效交流的最重要的方面是什么？

a)对你自己的能力超级自信

b)保持谦虚

c)真诚地承诺不断让自己表现更好

d)平衡地看待你的态度和技能

逆境生存法则

并不是你站到一群人面前后，你才开始演讲——当你认识到这一点时，演讲的真正价值才变得清晰起来。我们无时无刻不在进行演讲，同时在使用我们的演讲技巧——推销、谈判、筹款、管理变化、咨询、试图说服别人、传递信息、在会上交流以及开展一对一交流。这对于私营、公共和志愿部门都如此。无论你在哪里工作，在艰难的时期对你的案例进行有效演讲将为你的公司带来迫切需要的优势，同时有利于你自己的前途。

1.充分利用好时间

在一个机构里，从上到下，人们都处于巨大的时间压力之下。如果你是陈述想法和信息的专家，那么它将帮助你的上级管理者节约大量时间。你将被看作是与众不同的人，你的贡献也将得到赏识。同时，如果你能把你自己的案例在恰当的时间进行有效演讲，那么你也将为自己节约时间并得到好的结果。这对于很多种情况都适用，包括推销，影响你的部门，影响别人，以及在一对一的环境中说服别人。这是让你脱颖而出的好机会！

2.它将助你晋升

演讲将突显你的特殊技能并帮助你得到提升。演讲要求当今商界所需的多种核心沟通技能。在经济不景气的年代，能展示出自己的创造力、清晰的思维和能量尤其重要，还有时间管理能力、领导力和管理技能。演讲是你把这些技能放在你的“橱窗”展现出来的好机会。它同样是你改进和发展这些技能的机会。演讲能助你晋升！

3.展现出高水平的思考

当每个人都倾向于短期行动时，战略性思考的价值就凸显出来了。“在一片居住着盲人的土地上，有一只眼睛的人就成了国王。”熟练的准备应该能让你挑出关键的问题并把它们融入你的演讲当中。然后，在演讲过程中，你可以展现出你的战略性思考，以及它将如何让你的机构受益，让你的听众受益。如果你要影响高水平的战略，一个好的结构是关键。遵循本书中关于结构的指导原则，你将带来与众不同的结果。

4.成为别人眼中积极变化的代理人

所有机构都必须经历前所未有的变革。原地不动并不是办法，所以如果你的贡献明显地推动事物向前发展，你将得到积极的认可。无论你的演讲是关于改变机构、改变观念还是改变程序，演讲都是一个让你得

到赏识的机会。清晰的陈述将让你和你的想法得到重视。

5.得到工作

越来越多的雇主将演讲纳入他们的选择和评审程序中。他们这样做有充分的理由，因为你在演讲时能展现出各种商务技能。如果你的潜在雇主发现了你良好的沟通技能、与人融洽相处的能力、清晰的思维以及有组织的方法，那么你的一只脚已经踏进公司的大门了。这本书提炼出来的方法将极大地增加你被面试者相中的机会，无论这是一次内部还是外部的调动。

6.让人们打起精神认真听你演讲

如果你获得了在正式演讲时能清晰传递信息这样一个名声，那么当你每天忙于自己的事时，你说的话将更受重视。这本书提及的大部分技能都能在帮助你和周围的人进行有效沟通中发挥相应的作用。这很简单。用这些技能去影响别人，然后让大家倾听你！

7.保持合法

财产基本上都跟法律相关。演讲和沟通基本上都和雇佣法相关，因为管理者必须清楚各种劳资关系和健康、安全等方面的问题。简单、清晰地在法律框架内解释你的想法是安全管理过程的一个重要方面。做一个可靠的帮手，让别人赏识你！

8.卖出更多东西

在经济不景气的年代，顾客的眼光将更加敏锐。他们比以往任何时候的选择都多，他们也在寻找一些特别的东西以说服自己来买你的产品。优秀的演讲是展示你提供的产品或服务的优越性的一种方式。这在你进行一对一的推销、对一些人进行投标或者招标的过程中也同样适用。有效的演讲让你的关键信息和非常个性化的处事方式能呈现出来，激励你的信心并赢得更多商务活动。

9.谈成更好的交易

演讲能为成功的谈判做出很大贡献。当你与人进行谈判时，你要对你的案例进行演讲。你的案例越好，你就越能吸引你的听众。你演讲得越棒，你就越有可能达成一份满意的协议。这是你取得显著成功的另一个机会！

10.生成无价的数据

要制定良好的策略、政策和行动计划，我们需要可靠的数据。演讲

是向人解释正在发生的事情、你正在努力达成的事情和你这么做的原因，以及这些事情将给他们带来什么的绝佳方式。你的解释越好，他们的回应就越好。你对数据的陈述给了你一个在公司内改进决策过程的机会。一个好的结构能让枯燥的数据转化成更好的商务活动。这是无价的！

小测试答案

星期日：

1d; 2a; 3d; 4b; 5a; 6a; 7d; 8d; 9d; 10d

星期一：

1d; 2b; 3a; 4d; 5d; 6c; 7c; 8d; 9b; 10d

星期二:

1d; 2b; 3b; 4d; 5c; 6d; 7a; 8a; 9d; 10d

星期三:

1d; 2d; 3c; 4b; 5a; 6d; 7d; 8b; 9a; 10b

星期四:

1b; 2b; 3c; 4d; 5d; 6c; 7b; 8a,; 9d; 10b

星期五:

1d; 2b; 3c; 4c; 5d; 6a; 7d; 8a; 9d; 10c

星期六:

1d; 2d; 3d; 4a; 5d; 6b; 7d; 8b; 9d; 10c



7 Successful Communication

沟通力丛书

DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE



应对难以沟通的人

[英] 布莱恩·索尔特（Brian Salter）
内奥米·兰福德-伍德（Naomi Langford-Wood）著

[illegible] 译

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
应对难以沟通的人/（英）布莱恩·索尔特，（英）内奥米·兰福德—伍德著；张源译.—杭州：浙江大学出版社，2017.7
书名原文：Dealing with Difficult People in a Week
ISBN 978-7-308-16840-3
I.①应… II.①布… ②内… ③张… III.①人际关系学-通俗读物
IV.①C912.11-49
中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第079113号

应对难以沟通的人
［英］布莱恩·索尔特 内奥米·兰福德-伍德 著
责任编辑 杨 茜
特约编辑 王怡翾 赵 轩
责任校对 董 唯
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址：http：//www.zjupress.com)
排 版 杭州林智广告有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/32
印 张 4.625
字 数 59千
版 印 次 2017年7月第1版 2017年7月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-16840-3
定 价 28.00元
版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：(0571)88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前　言
星期日
“难沟通人士”——定义
为什么会有难沟通的人？
沟通是双向的过程
经典案例
感觉自己能力不足
别人如何看待你？
星期一
行为类型的分类
被动行为
强势行为
自信行为
星期二
人的问题
缺乏安全感的人
消极的人
自私的人
令人愉快的人
星期三
冲突原因
独裁者
狂热者
同感者
处理者
星期四
缺乏沟通
星期五
不肯说“不”的后果
星期六
了解自己
逆境生存法则
1．帮助你的团队克服额外的压力
2．比平时更努力以留住优秀人才
3．不要留着表现差的人太长时间
4．开诚布公地沟通
5．让团队保持团结一致并专注于既定目标
6．比平时更好地照顾自己
7．花更多的时间和你的团队在一起并展现你的同感
8．和你的团队一起工作来打破常规
9．更加努力地去激励你的团队并维护团队精神

10．更加耐心并理解你的团队

小测试答案

前　言

与难沟通的人共事可能会令人感到十分沮丧，影响你的心情和斗志，以及你对未来成就的期望。但难沟通的人士在任何地方都可能会遇到，不管是在工作中还是日常生活中。在工作压力很大，连通常很理智的人都变得粗暴无礼、没有耐心、情绪化——或三者兼有的情况下，遇到难以沟通的人概率会更大。很多难以沟通的人并没有意识到自己举止恶劣——虽然别人都表现得特别循规蹈矩，因为这让他们觉得在生活中占了上风。

学会应对难以沟通的人，可以充分发挥他们的价值，同时挖掘我们自己的价值，进而营造更加融洽的氛围。这一点在办公室可能比在任何其他地方都更适用。了解这些人为什么会表现出令人难以忍受的行为，知道如何调节他们的行为，可以减少我们自己的压力，让我们的行动更加有效。由于难沟通人士很少认为自己难相处，所以他们是最不可能认为自己应该读这本书的。虽然在书中我们用的都是“他”，但这只是出于方便和连贯性的考虑，并非意在暗示男人比女人更有可能成为难以沟通的人。

星期日，我们来看一下如何了解自己，这可以帮助我们改善自己的形象，这样我们就能更容易抵制难沟通人士的言行。

星期一，我们讨论不同的行为类型。虽然行为类型有很多种，但几乎每种都可以被包含在这三类中。如果我们能理解一个人的行为，即使不赞成，也有可能顺利地应对，甚至接受那种行为。

星期二，我们学习如何应对各种问题人群。通过观察一些更普遍的行为类型，我们可以思考，针对别人表现出来的个性，我们应该如何回应，从而设法应对那些让我们觉得很难忍受的行为。

星期三，我们致力于化解冲突。虽然冲突很常见，但它并不是不可避免的，甚至可以通过控制得到积极的结果。充分利用逻辑法，并且将我们的情绪反应降至最小，可以帮助我们解决冲突。本章特别强调了如何化解与客户的冲突。

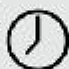
星期四，我们会学到，所有我们学过的东西，都是以我们的沟通技巧和肢体语言为支撑并得以强化的。它们可以帮助我们减少可能的误会或歧义。非语言信号可以强调我们的意图，或者帮助我们理解他人的观点。

星期五，我们来看一下，如何说“不”以及如何应对难缠的客户。我们发现，在恰当的时候，说“不”是非常重要的。我们要学会如何有效地说“不”。

星期六，现在你已经掌握了控制权，因为过去的六天已经全部串联起来，每个主题跟其他主题都是互为基础、相互呼应的。

Sunday

星期日



了解自己

Understanding yourself

星期日

我们从出生那一刻起，终其一生都在跟不同的人打交道。有些人很好沟通，有些人不太好沟通。在接下来的章节中，我们就来看一下，为什么我们碰到的一些人不太好沟通，让我们觉得他们很难沟通。我们需要思考，他们行为背后可能的原因是什么，从而做出恰当的回应。为了理解别人，我们首先要试着了解自己。不管怎么说，沟通是一个双向的过程，如何去回应我们觉得不好沟通的人，也会对他的行为以及沟通结果产生影响。实践表明，我们的自我形象和别人对我们的感知，都应该考虑在内，这样才能成功地搞定难沟通的人。许多情况证明，由于措辞和语气不同，人与人的对话可能会产生截然不同的结果。我们对于难沟通人士的行为的反应，对于构建我们与他们之间的相处模式具有重要作用。

“难沟通人士”——定义

首先定义一下我们所谓的“难沟通人士”。你跟别人打交道的时候，整个过程一定是双向的。正如你会对另一个人的话语和行为做出回应，他也会对你的话语和行为做出回应。真正了解自己是件需要很大勇气的事，因为我们身上总是有一些自己非常不喜欢的东西，一些当我们在评估自己的优点和缺点时会刻意隐藏的东西。

从我们出生的那一天起，我们一直在慢慢学习，应该通过怎样的言行从与我们对话的人那里得到最好的回应。出生的时候，哭一声通常已经足够让妈妈冲过来给我们喂奶、换尿布、抱一抱我们。因而实际上，我们从出生时就知道，只要大声索要，我们就能得到自己想要或需要的东西。

但是，随着年龄日益增长，我们很快明白一个问题：我们不仅要正确理解话语的意思，还要理解话语中包含的情感，表达礼貌、尊敬或其他传递情感的修饰语，以及这些对话中可能伴有的一些手势。

我们的性格类型在很小的时候就确定了。在所经历的事件和其他人的影响下，我们带着所有的自我怀疑和偏见，以自己的方式成长。例如，父母对待我们的方式会对我们的价值观产生深远影响。善良的大人让自己的孩子承受各种精神创伤的事例，太容易发生（也太悲哀）了。例如，过分溺爱会导致孩子过分依赖别人去为他抗争，从而导致孩子的自我价值感薄弱。大多数父母只是做他们当时认为最好的事情，但令人震惊的是，那些他们认为根本不重要或者几乎忘记了的东西，却成了孩子生命中巨大的里程碑。



他小时候就跟兄弟姐妹争来争去

如果大人克制地不表现自己的爱，会让孩子觉得自己不值得被爱；如果大人一直跟孩子说他很笨，或者他的兄弟姐妹比他“更好”，就会导致这个孩子做什么事情都三心二意，最终“应验”了大人当初的话。

童年坎坷的人，之后的人生也可能有诸多不顺，因为他们无法与其他人建立积极的关系。这会导致他感觉自己能力不足，与同龄人相比低人一等。所以，我们塑造自我形象的过程，是呈螺旋式下降的，这个过程中形成的行为模式在成年后是很难摒弃的。

能力不足的感觉会通过日常行为举止表现出来。我们都是后天教养的产物。下次遇到恶霸的时候，不要第一反应就去问：我做了什么要遭此报应？而是问问自己，他可能是在怎样的环境下长大的？他是否觉得自己太无能了？他欺负别人是否是为了掩饰自己的真实感受？同时也问问你自己，为什么你会有那样的反应？是什么样的自我认识和自我价值观让你做出了那样的第一反应？

为什么会有难沟通的人？

当我们说搞定难沟通人士，我们真正的意思是搞定令人难以忍受的行为。通过了解是什么原因让别人表现出令人难以忍受的言行，我们就占据了一个有利位置，不仅可以掌控全局，还可以首先帮助那个人解决让他/她变得“难沟通”的问题。

但令人抓狂的是，当我们遇到难沟通人士时，我们多数人的第一反应，经常会令那个人做出更加让人难以忍受的行为。问问自己，你有没有通过下面的方式对别人的行为做出过回应：

●尖锐地反驳

●不去解决问题，而是采取防御的态度

●不去关心他们到底在说什么，因为他们跟你说话的方式令你很恼火

●感到困惑并且害怕

●气得说不出话来

●当时脑袋里一片空白，无法思考

很可能你曾经在无数个场合做出过这些反应。我们很多人的反应方式只会让问题变得更糟糕，因为我们没有思考就做出了反应。但是，如果我们能停下来从对方的角度考虑一下，控制自己的情绪，试着平静地、理性地做出反应，我们将会受益颇多：

●我们更能把握自己的命运，并且能掌控全局

●通过减少情绪化的反应，我们可以更清晰、客观地思考

●我们不会感觉自己过于被沮丧或愤怒牵制

●我们会因为自己没有以牙还牙而对自己评价更高

所以问问自己——要诚实回答：你让别人主宰你对自己的感觉了吗？反过来说，你认为自己的情绪或行为会影响其他人的表现和行为吗？因为每个人的心理状态不同，这个问题可能很好回答，也可能不太好回答。如果心中的答案让你觉得特别不舒服，那不妨先好好反思一下再来回答这个问题。有了这个真实的评估，接下来最重要的就是，学习如何搞定其他人和他们令人难以忍受的行为——以及怎样才能更好地应对它。



让我们面对现实：把一个难以沟通的人转变成一个善良、容易相处的人并不是一蹴而就的事——如果真的有可能的话。或许你可以适时让他明白他的举止是多么无理，然后让他做出改变。短期来说，如果你无法改变他，那仅次于此的最佳选择或许是，改变自己回应他的方式。不管怎么说，受到伤害或打击的，无一例外是与难沟通人士打交道的人，而不是他们自己。

沟通是双向的过程

仔细想一下，所有沟通其实都是一系列的反应和逆反应。你对难沟通人士说的话做何反应，他也会以相同的方式对你的话或书面文字以及肢体语言做出回应。但如果你的反应跟他们预期的不一样，或许就可以打破这种循环——让他们以不同于期望的方式做出逆反应。很多情况下，这样都可以起到消除不愉快、增进双方沟通的效果。这种效果可以很快发生。

每个人对尴尬场面的反应各不相同。你觉得那个人很害羞、不善交际，而其他人却认为他性格外向、很自负，这种情况一点儿也不奇怪。通过贬低别人，拔高自己，缺乏安全感的人可以自我暗示：自己比别人强。举个例子，屈服于恶霸，那你所做的只有一件事，就是让他赢。但你如果平静、有条理地做出回应，你就可以影响他对你的逆反应，而且通常他自己甚至可能都察觉不到。

之前我们讨论了对难以沟通的人做出反应的方式。对于刺激你的人，你通常会尖锐地反驳吗？虽然这种反应特别正常，但除了短期内可能会让你因为发泄了自己的情绪而感觉好一点，几乎不可能让情况有所

改善。你得到了什么呢？难沟通人士早就习惯了特殊的行为方式，他们引导受害者以这种方式对他们做出反应，然后就可以“亮出撒手锏”；而你不给他们机会使出撒手锏，其实就已经战胜了他们。以“不正常”的方式回应，你可以打破对手等着你掉进去的恶性循环。如果你在恶霸老板面前不卑躬屈膝，在不听话的下属面前不大发雷霆，那你实际上就剥夺了他们那种个人优越感带来的内心满足感。而当令人难以忍受的行为不起作用时，大多数这类对手都会回归相对理性的状态——不然还能怎么办呢？

假设你的一位客户对你大喊大叫，还列出一堆罪状，但这些罪状明显都不是你的问题（做电话客服的员工经常会遇到这种情况），你的回应方式可以有很多种，例如：

●维护自己和自己的公司

●冷静，确认真正的问题所在

●关注他的问题，而不是你自己的感受。明白客户生气是因为目前的情况，不是因为你，因此没有必要维护自己

第一种反应既不可能让你自己满意，也不可能让客户满意，所以为什么要那么做呢？你只是让自己成了失望的客户的出气筒。但如果你关注他的问题，而不是自己的感受，正如第二种和第三种回应方式，那么客户更有可能怀着积极的心态结束对话，并且对你和你的公司都更满意。

坦白说，顾客根本就不关心到底是谁的错，只想解决问题。他既失望又焦急，不知道公司会不会认真对待他的问题。而且，如果不那么急着防卫的话，你也更容易保持冷静。总而言之，这对双方都有好处。

所以，在做出反应之前，先反思一下。特别是在你知道那个人本来就很难搞定的情况下，这样你更有可能获得最后的成功。跟他相互嚷嚷只会把你拉低到他的水平，除此之外一无所得——而且还可能会陷入僵局，令情况更难解决。

同样地，如果你的一位同事朝你大喊大叫，不管是出于什么原因，以下哪种情况最有助于达成良性结果？

●勃然大怒，把你对他的看法统统告诉他

●停下来，冷静且克制地告诉他，对于他刚才说的话你很生气

第一种情况几乎肯定会让他反过来冲你大吼，最后你们俩基本上不会关心对方在说什么，不会管你们说的话是否真实。第二种情况则显得更加自信。通过控制自己的情绪，你也更有可能传达自己的观点。

如果大家普遍认为这个人很难相处，那你应该本能地意识到，他的攻击其实并不是真的在针对你。这也会有所帮助。必须承认，作为这种行为的承受方，你依然会觉得很不高兴。但至少你可以昂起头，知道你们俩如果有谁能力不足的话，那肯定是他。因此，你也需要明确并正视自己的行为对别人的影响——不管好的还是坏的。

经典案例

当你正开车行驶在路上时，一辆摩托车突然完全不顾别人，在拐弯处穿过车流，差点引起车祸—这种情况现在真的太常见了。很多人的第一反应是愤怒：咒骂那个没心没肺的司机，然后把所有不顾别人安全的摩托车司机全骂一遍。但是在这个过程中，你的注意力分散了，最后的结果可能是，你的驾驶过程出现了问题。然后最终导致其他人都按起喇叭，因为他们在忍受你的不良驾驶带来的后果。与此同时，最初引发这一切问题的那个驾驶员可能早就没了踪影，又在别的地方惹更多的人不高兴。

这样，真正的受害者就成了第一起不良驾驶的“受害者”。生气是再正常不过的反应，但它除了让别人的行为影响自己的情绪和判断外，一点用也没有。

同样地，如果你因为其他人的行为而感到有压力，那么当你发现最痛苦的那个人是自己时，请不要惊讶。你不仅无法从对手那里得到适当的回应，而且很有可能会成为那个心力交瘁、情绪低落的人。

感觉自己能力不足

冲难以沟通的人发火并不是唯一有害的回应方式。如果你不站起来回答他们，或者找各种借口回避，总是处于防备状态，结果会同样糟糕。想想做出以下回应的时候，你到底想跟他们说什么。

“可能你是对的，是我错了。”这就是你想传达的吗？

消极的感觉是怎么样的？假设你下星期二要去参加面试，但之前一周你一直在设想你无法得到这份工作或无法负责那个项目的各种理由。你的负面情绪不仅会让你在任何情况下总是看到最坏的结果，也会让其他人看到你消极的一面。如果带着这样的心态去参加面试，你肯定不会给面试官留下最好的印象，进而印证了你内心最大的恐惧。更糟糕的是，因为那种未知的恐惧，你那一整个星期的情绪都会被破坏掉。

现在，反过来思考一下。首先列一张清单，把本周发生在你身上的所有坏事都写下来。认真研究这张清单，问问自己，在这些事情中，有没有哪件即使不是你也照样会发生。然后，再把最近发生在你身上的好事以及你值得骄傲的一些品质也列出来。是不是一切都一目了然了？

有一对夫妻，他们经历了一段非常艰难的时期。他们每天晚上都会写一篇“灾难日记”，把那天所有不对的事情都记下来。不管是多小或者多烦人的“灾难”，他们把所有的一切都记在了那本日记里。最奇妙的是，当他们第二天或者第二周，或者其他什么时候再读之前写的日记时，会发现那些当初很可怕的事最后都已经变得完全不重要了。最后带来的效果是，他们的婚姻质量迅速提升，曾经像一片乌云一样笼罩在他们头上的那些负面情绪早已烟消云散。

别人如何看待你？

到目前为止，我们讨论了面对难沟通人士时，我们会做出什么样的反应，但你有没有真正停下来想过，别人是如何看待你的？如果你简单地认为我们怎么看待自己，别人也会怎么看待我们，就太草率了。实际上，我们和别人的看法很可能截然相反。或许你坚信自己怎么想的就应该怎么说，不管会导致什么样的后果，这很重要。但如果有人以同样的方式对待你，你会有什么感觉？因为自己说的话而给别人造成压力，那么你跟你遇到的难沟通人士也没有什么区别了。如果是那样，别人会怎么看待你呢？可能他们见到你会转身就走。最后你会觉得很孤单，而这完全是你自己的错。如果这导致你对待别人更加消极，并且言行总是引起别人的焦虑，那也没什么好惊讶的。

那么，我们可以做点什么呢？

尽管父母和其他人生导师在我们的成长过程中对我们产生了很大影响，但事实上，我们对自己的看法并不是不可改变的。需要意识到的重要一点是：我们其实可以选择改变自己的形象。

我们所有人在生活中都会遇到一些小灾难。或许这些灾难都不像职业运动员在参加国际比赛时遇到的那样出名。即使是滑冰冠军也会跌倒，超级联赛的足球运动员会犯低级错误，伟大的板球运动员也会因出局而责备自己。但是，他们所有人都知道，事后的自责并没有什么意义。滑冰运动员会爬起来继续滑，足球运动员会集中精力准备下一次进球。至于板球运动员嘛，呃，总还有下一场比赛！

唯一值得做的事情就是，回头看看失败中有没有教训可以吸取。如果你真的从错误中吸取了教训，那这个错误就是积极的，而不是令人羞耻的。所以，就把失败留在它们应该待的地方吧，那里叫“过去”。

同样地，你应该努力建立自己的成就。在脑子里列一张表，写下所有你喜欢自己的特质。即使你觉得自己患了非常严重的抑郁症，如果使劲想一想的话，也能找到一些东西加在这张列表上。例如，觉得自己形象不好的人经常认为自己没什么优点，但实际上，这类人通常很敏感、很善良、富有同情心。如果将这些品质用于对待陌生人的话，会得到积极的回应。所以，积极地对自己做出回应，继续按这种方式补充清单吧。

现在，试着列出生命中曾经遇到的美好的事。每个人都有自己的成功时刻，不管多小。回想一下，当你获得这些成功时，那种感觉是多么好。

通过学着改善自我形象，你更有可能避免做出难沟通人士的那些言行。通过更清楚地认识内在的自己，你会主动获得洞察其他人行为和说话方式的能力。你甚至开始明白为什么他们会采取那种行为方式。一旦你开始同情一个人，不管那个人多可怕，你都会发现，他说的话已经不会再让你觉得受伤害。

在本书后面的部分，你将学习在各种不同的情况下搞定各种难沟通人士的技巧。通过学习如何应对他们的情绪和他们的自卑感，你更有可能成功地搞定他们，把潜在的消极情况转变成最终对双方来说都更积极的情况。

总 结

成功搞定难沟通人士的关键因素就是，理解是什么原因导致了他们的行为方式。此外，如果我们的自我形象是积极的，将更容易应对难沟通人士的言行。我们的性格在童年时期就已经基本形成，这些性格特点既会影响那些我们认为难相处的人的行为，也会影响我们对他们的回应。我们知道，自我价值认可通常是构成个人性格的一个重要组成部分，但我们完全可以选择改变自我形象。这样也将有助于我们应对难沟通人士。每个人对尴尬处境的反应各不相同，很多人反应过快，而某些不当的反应方式也会让问题变得更严重。在严峻的情况下给自己太大压力，我们可能会承受更多压力。我们对难沟通人士做出的本能的第一反应，也可能导致那个人的行为更加让人难以忍受。上面这些情况都是可以避免的，只要我们停下来，站在别人的立场思考一下，控制自己的情绪，冷静、理智地做出反应。

小测试

阅读以下陈述，根据情况补充或选择正确答案：

1．沟通是：

a）一个单向的过程

b）一个双向的过程

c）更多的是说而不是听

d）一个说和听同样重要的过程

2．我们的性格类型：

a）从来都不是确定的

b）是在刚成年时确定的

c）在童年时很早就形成了

d）在我们出生之前就形成了

3．了解是什么原因让一个人做出令人难以忍受的言行：

a）我们就占据了一个有利位置,可以掌控全局

b）我们可以准确地告诉他们，他们的行为是错误的

c）他们可以立刻改正他们的行为

d）我们可以帮助他们化解让他们变得“难沟通”的冲突

4．当我们遇到一个难以沟通的人时，我们很多人的正常反应：

a）是本能的，所以是最好的回应

b）是没有任何帮助

c）是正确的反应方式，否则我们就是在鼓励他做出令人难以忍受的行为

d）更有可能让那个人的言行更加糟糕

5．把一个难沟通人士转变成一个善良、容易沟通的人：

a）不是一件可以马上实现的事——如果真的有可能的话

b）如果你能让他明白他的行为是无理的，那过一段时间也许可以

c）可能不会比改变你对他的反应方式简单

d）如果让他们受到伤害，让他们每次遇到困难都萎靡不振，就能很快实现

6．所有的沟通都是一系列的反应和逆反应，所以：

a）沟通总是有一套固定模式

b）沟通的过程中不能中途改变

c）如果你的反应跟预想的不一样，可能会打破循环

d）一次不一样的逆反应可能会消除不愉快

7．表现出恶霸行为的人：

a）可能没有安全感

b）通过贬低别人来彰显自己

c）不管你做什么，总是掌控谈话

d）如果你冷静地回应，他可能会在不知不觉中被影响

8．如果一个客户对你大喊大叫并且在言语上攻击你，以下哪些做法是恰当的？

a）以牙还牙地喊回去，只有这样他才会听你说话

b）维护自己和自己的公司

c）冷静，确认真正的问题所在

d）明白客户是因为这件事而生气，不是针对你个人

9．以下哪些能帮助这位难缠的客户？

a）解决问题

b）公司认真对待他的问题

c）你保持冷静，不刻意维护自己

d）不管他说什么都表示同意

10．如果你因为别人令人难以忍受的行为而承受压力，谁会痛苦？

a）没有人

b）你周围的人

c）做出令人难以忍受的行为的那个人

d）你自己

Monday

星期一



不同的行为类型

Different
styles
of
behavior

星期一

本章我们将讨论不同的行为类型。乍看之下你可能会以为我们要用一些不同的标签来区分各种性格类型，但其实绝大多数行为都可以简单地分为三类。对付难沟通人士时，知道他所表现出来的行为属于哪种类型非常重要，因为这样你才能正确应对，甚至是影响那些行为。可以囊括所有行为的三种主要分类是：被动型、强势型和自信型。接下来我们将对这三种性格类型逐一进行详细描述，包括三类人的日常特点，并举例说明这类人可能会有的经历。对于每一种性格类型的人可能会对自己有什么样的看法，我们也会进行解释，并且描述面对他们的人可能会有什么样的感受。当明白了他们的行为属于哪一类，就可以更好地预测我们之间可能会怎样互动，以及应该怎样给予恰当的回应。为了帮助我们自己和别人，让自己朝着自信型的方向发展是很有好处的。

行为类型的分类

当我们讨论个人不同的行为类型时，很容易用无数种词语来形容，例如，这种人可能会让大家觉得是个怪物、懦夫、恶霸、色狼，或没心没肺、霸道，等等。但是，仔细思考一下，几乎所有的行为都可以归纳为以下三种主要类型：

- 被动型
- 强势型
- 自信型

对付难以沟通的人，很重要的一点就是辨识他们表现出来的信号，并通过这些信号来确定他们是什么样的人。这样，你就可以使他们对你的影响最小化，因为只有当你看到别人真实的样子，而不是他们伪装出来的样子或你希望他们成为的样子，你才能真正影响他们。理解别人的行为并不一定表示你赞同他的行为，但这确实意味着：最坏的情况是，你可以应对这种行为；最好的情况是，你可以接受这种行为。

被动行为

被动行为在那些总是把别人的需要置于自己需要之上的人身上体现得最为明显。虽然一方面，这在一定程度上是很吸引人的特点，但同样表明他们很不尊重自己，特别是当他们不愿站出来维护自己权益的时候。结果，他们经常被别人利用，甚至那些平时不怎么强势的人也会利用他们。

被动的人通常很没有安全感，经常表现出自卑的迹象。正是因为他

们对自己的能力缺乏尊重，并且经常贬低自己的天赋，所以每次遇到强势的人，他们这种无能感就会更加强烈。这种人更有可能把批评当作正确的，却从来不会停下来去想想事实是否确实如此。他通常会接受批评，但只有过了一段时间后，才会质疑批评是否正确。所以，被动的人经常因为自己的不够自信而沮丧。



这个倒霉的家伙可能还会生自己的气，因为他能看到别人是怎么利用他的，却不能做点儿什么来改变自己的处境。因为他真的认为，其他人根本不会拿他当回事儿，这反过来又导致他产生更深的无能感，于是陷入了一个恶性循环。

总之，被动的人可能会感觉：

●愤怒，因为他非常清楚别人随时准备利用他，而他又很难不让别人这么做

●焦虑，因为他觉得自己的命运不受自己掌控

●消沉，因为他觉得不管他做什么，都不可能得到自己想要的

●没有安全感，因为他缺乏自信，害怕尝试任何新事物，因为他本能地“知道”，不管怎样他都会失败

●沮丧，因为他相信自己无法以自己喜欢的方式生活

●不愿说话，因为没有人“愿意听他说话”

●无精打采，因为他所做的一切都是为了满足其他人的欲望，而不是他自己的

直到最近，大家都还在认为，女人担任一个被动的角色是正常的——甚至觉得是理所应当的。她们“知道自己的位置”，向她们的男人们卑躬屈膝，而那些男人们则秉持传统观念，认为自己应该担当强势角色，成为猎人、养家糊口的人，在婚姻中占主导地位，在任何关系中做出重要决定。奇怪的是，大家还认为男人意志力更强，而女人情绪不稳定。直到最近这些年，特别是在西方社会，这种态度才从根本上开始动摇。因为在20世纪60年代的一些社会革命爆发后，两性平等的观念也随之兴起，女人开始为自己的身体和生活方式负责。现在，她们已经学会了如何在行动时更自信。

而男人则开始摒弃之前认为自己应该占主导地位的旧观念，特别是在工作场所，并开始更多地展现他们性格中温柔体贴的一面。

以上对被动行为的描述可能会看起来很极端，但在一定程度上确实是这样。虽然每个人被动的程度有所不同，但这类人在我们周围有很多。

现在遇到这种人，你的第一反应是不是很同情他，想帮助他增加自信？除非你天生是个侵略者，否则你应该会有这种感觉。但是，令人惊讶的是，要不了多久，当初大多数想要帮助他的人，就会开始恨那个人不肯站起来捍卫自己的权益。这反过来还导致他们对那个人持一种强势的态度，因为他几乎是主动要求大家不要对他抱有任何尊重，最后大家只好以他期望的那种方式对待他了！

当你试图称赞一个被动的人时，他通常会拒绝听你说话。例如，你夸他的领带好看，他可能会说他买了好几年了，而不是高兴地接受别人的称赞。实际上，面对这样一个不管说什么、做什么都很被动的人，人们可能会觉得很累，同时心里又感到愧疚，因为你会觉得那个人被人利用你也有责任。因此，很多人宁可躲开被动、消极的人，而这样只会印证后者的无能感。

正如被动的人觉得自己很糟糕那样，其他与被动者相处的人也会觉得：

●恼怒，因为他们希望被动的人能偶尔站起来捍卫自己的权益

●疲惫，因为他们觉得，把自己的宝贵精力花费在处理自己对这种行为做出的消极反应上，是一种浪费

●高人一等，因为他们已经不再尊重一个不愿意站起来捍卫自己权益的人

●不愿说话，因为被动者的消极态度也削弱了他们的积极态度

●消极，因为得先花大量时间鼓励那个被动的人提高自我认知，然后才能开始手头的工作或任务

强势行为

对强势行为最好的总结就是：牺牲别人，满足自己的个人需求。这类人通常是言语上的恶霸，喜欢掌控别人的感觉。但奇怪的是，正如行动上的恶霸通常是内心懦弱的外在表现一样，强势行为经常是感觉自己无能或缺少自我价值的表现。在这一方面，强势行为是行为被动之人的最典型的双重表现。

强势的人往往也很孤单。他们的行为会导致别人都躲着他，不管是在私人生活中还是工作中。他们安慰自己说，他们是最好的，最后却导致对别人过于苛刻。从来没有什么事情是他们的错，继而，按照这个理论，出了任何差错都是别人的原因。他们自尊心太强，所以不允许自己承认错误。表现出强势倾向的人经常会感到：

- 精力充沛，只是他们的精力经常是破坏性的而不是建设性的
- 强大，因为他们很喜欢让别人跑来跑去执行他们的命令
- 有那么一点儿愧疚，因为他们知道自己在利用别人
- 孤独，因为他们的强势使得他们跟别人很疏远
- 他们总是对的，所有的好主意都是他们想出来的
- 恐惧，生怕别人会看穿他们伪装的自信
- 因那些被动的人不肯献出他们的精力和速度而恼怒

有些人可能会把强势错当成力量，并以此来指导自己的行动，并且坚信，如果别人看到他们的“软肋”，就会觉得他们很弱。但这种行为更有可能在别人身上起到反作用：他们可能会生气或沮丧，因为他们可能对此无能为力。例如，如果一个经理对下属这样，下属可能会担心，如果告诉老板自己对他的真实看法，可能会丢掉工作。这位“受害者”会怨恨自己被这样对待，但强势者可能根本意识不到自己让下属产生了这样的感觉。最后的结果就是沟通出现问题、缺乏效率，而双方却都不明白到底是哪里不对。在这种情况下，一旦行为类型确立，要挽救这种困境是非常困难的。

所以，表现出强势行为的人会让别人感到：

- 警惕，因为别人觉得不管自己做什么都会被不公正地攻击
- 憎恨，因为强势者似乎在滥用职权
- 恐惧，因为他们憎恨这样的策略

●羞辱，因为没有人喜欢被别人愚弄

●沮丧，因为他们总是要保持警惕

●不愿说话，因为他们会尽力避免与强势者发生冲突

那些经常面对强势者的人可能会承受很大压力，这可能会损害他们的幸福感。另一方面，强势者喜欢那种明显的有权力的感觉，因为这似乎提高了他们的权威。结果就是，大家都会尽可能地避开强势者，但这反过来又会导致强势者相信自己确实是特别的，进而导致他们的行为更加强势。然后再一次，让我们陷入了恶性循环。



自信行为

我们本章开头提到的第三类人就是自信的人。他们不仅关心自己的权益和观点，也关心别人的。为了和别人一起达到双赢的结果，自信的人愿意积极地做出让步，同时又会为自己的信念辩护。

因为在自信的人的观念里，尊重是非常重要的，因此他们对于日常接触的人所持的态度也是非常尊重的，这就鼓励大家尽可能地和自信的人合作。这本身就会营造一种健康的氛围，这种氛围将有助于进行创造性的工作，让大家知道自己的工作会受到别人的肯定。总而言之，这会让别人全力以赴，做得更好，不管做的是什么工作。

自信的人能够理解自己的感受并准确地告诉别人。关键就在于他们能够说清楚自己的感受，同时又不会引起别人的厌恶。实际上，让人们知道自己的立场是什么，即使这个立场可能会受到批评，也比让人猜测话语背后的真正含义要舒服得多。

做一个自信的人意味着你可以为自己的成功感到自豪，但却不会过于自负。这也意味着，你可以从自己的错误中吸取教训，以及没有人可以独享好想法。其他人也会发现，充满激情是自信的人最典型的特点。

最适合用自信来形容的人通常会表现出以下倾向：

●他们以积极的心态迎接新任务

●他们对自己的方法充满热情

●他们在与别人相处时很坦诚

●他们精力充沛，并且带着这种精力去实现自己的目标

●他们有很好的沟通技巧

●他们愿意冒险，但同时也知道自己的局限性

●他们明白别人跟他们一样，也有自己的需求和感受

人人都喜欢和自信的人待在一起。因为他们看起来不爱掌控别人，跟他们一起工作很轻松；因为他们的行为总是一致的，不管是通过什么方式沟通都很开放，值得信任。保持定期的沟通，让别人知道自己应该怎么做，这样整个团队就可以将精力投入到实现目标上，而不是明争暗斗、自我指责。

面对自信的人，其他人也会感觉很积极，因为：

●他们明白他们的成功也是大家的成功

●他们知道自己的位置和立场

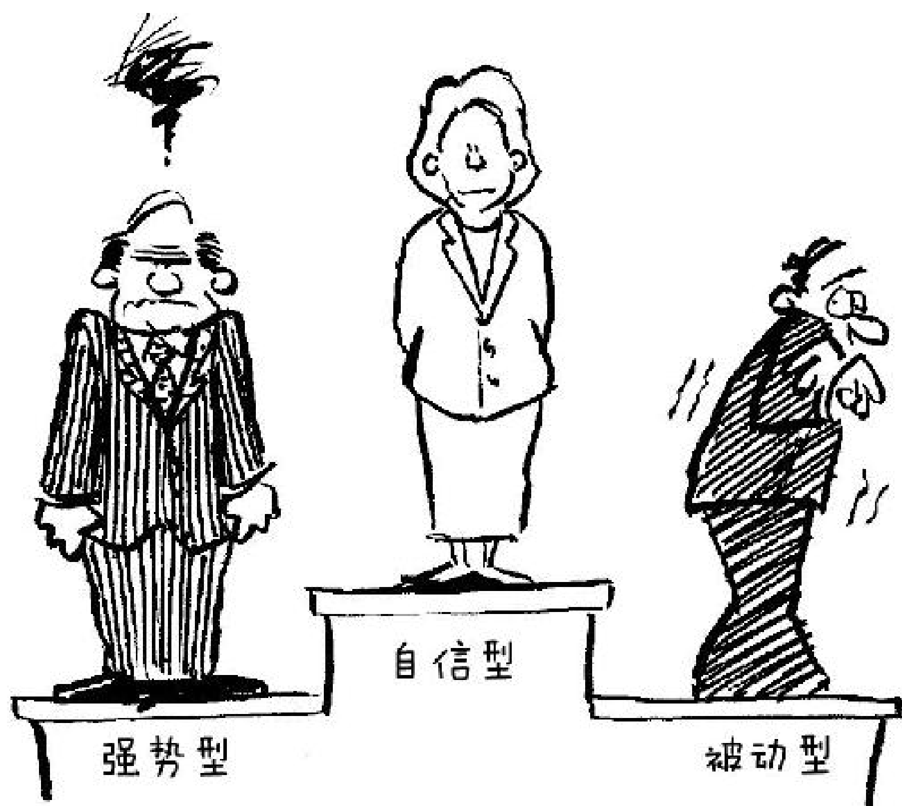
●他们会回馈那种被尊重的感觉

●他们可以将自己的精力投入到建设性的领域

●他们觉得可以相信你，并通过提供帮助来回应你的积极影响

●他们发现热情是会传染的

现在，通过上面这些内容，可以很清楚地看到，最受欢迎的阵营是自信型的那一组。但是，我们大多数人都表现为不同类型的混合体。所以，为了成功地将别人令人难以忍受的行为带来的消极影响最小化，我们必须让自己尽可能地成为自信型的那一类。



那说到底，到底谁赢了呢？

被动的人极少能实现自己的目标，因为他们鲜少能确立自己的目标，总是依赖于别人给他们指示。

强势的人经常能在短期内实现自己的目标，但通常以牺牲他人为代价。而当有一天，他们直面那些过去被他们踩在脚下的人的敌意和报复时，通常会得不偿失。更糟糕的是，在“赢”的过程中，别人并不会对他们产生忠诚感，所以当他们的处境变得艰难时，没有忠诚供他们挥霍。

自信的人才能经常实现自己的目标，因为在他们看来，所有人都能赢。他们愿意为了正确的事情而不是短期的利益而妥协，与此同时也赢得了别人的尊敬。启迪自我认知，可以让我们明白如何以正确的态度来最大可能地开发我们的自信，这一点我们后面再谈。



星期三和星期四我们会讨论，让自己进入和谐的自信型阵营，将如何帮助我们化解冲突以及提高基本的沟通技巧。

总 结

辨别难沟通人士的性格类型使我们能够顺利应对他们。绝大部分行为都可以归纳为最基本的三种类型：被动型、强势型和自信型。被动行为最典型的是那些把别人的需求放在自身需求之上的人。这样的人通常缺乏安全感，为自己的不自信而感到沮丧，进而应验了自己的无能感。强势行为可以归纳为：牺牲别人，满足自己的个人需求；有成为恶霸的倾向。这种强势行为通常是无能感和缺乏自我价值感的结果：无论什么事，都是别人的错，他们自己从来都不会犯错。因为强势的人自尊心太强，所以他们不允许自己承认错误。与被动行为一样，这种行为也会造成恶性循环。自信的人不仅关心自己的权益和看法，也关心别人的，并且会努力实现双赢。一般来说，自信的人是我们最愿意与之打交道的那种人。通过让自己朝自信的方向发展，我们将更能应对被动和强势的人。

小测试

1．以下哪些属于主要的行为分类？

a）中立型

b）被动型

c）强势型

d）自信型

2．被动行为在那些总是把别人的需求置于自己需求之上的人身上体现得最为明显，这可能意味着：

a）他们对自己缺乏尊重

b）他们可能不愿意站起来捍卫自己

c）他们很随和

d）他们经常被别人利用

3．一个被动的人可能会感觉：

a）快乐、自信

b）愤怒、消沉

c）焦虑、沮丧

d）没有安全感，不愿说话

4．与被动的人相处，可能会让人觉得：

a）有活力、有建设性

b）恼怒、疲惫

c）有后盾、充满热情

d）不愿说话、消沉

5．强势行为可以总结为：牺牲别人，满足自己的个人需求。这样的人：

a）经常是言语上的恶霸

b）非常自信

c）缺乏自我价值

d）从别人那里得到最好的

6．表现出强势倾向的人可能会感到：

a）愧疚

b）孤单

c）强大

d）以上全不对

7．表现出强势行为的人会让别人觉得：

a）受鼓舞

b）警惕、防备

c）被羞辱

d）不愿说话

8．自信的人不仅关心自己的权益和观点，也：

a）关心别人的权益和观点

b）希望与他人达到双赢的局面

c）愿意以积极的方式做出妥协

d）不太可能热衷于争论

9．自信的人经常会表现出以下哪些倾向？

a）屡屡鼓励他人

b）充满激情

c）具有良好的沟通技巧

d）善于理解他人的需求和感受

10．面对自信的人，其他人也很有可能会感觉积极，因为：

a）他们知道自己的位置和立场

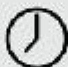
b）即使别人不听他们说话，最后还是能达到不错的结果

c）他们明白他们的成功是大家的成功

d）他们发现热情是会传染的

Tuesday

星 期 二



应对各种问题人群

Coping
with
different
problem
people

星期二

所有有问题的人都有一个共同特点，那就是他们的行为会给其他人带来麻烦。虽然不去尝试理解他们就给他们贴上标签，可能会造成一些伤害，但如果我们想改变别人的行为，好好跟他们一起工作的话，确实需要试着从他们的角度去理解问题。本章中，不同的行为类型被分解为四种不同类型的性格表现：缺乏安全感型、消极型、自私型和令人愉快型。这四种类型中，每一种都有详细说明，并且列出了它们可能的行为表现，以及为什么这个人会表现出这种行为。书中还给出了应对每种行为类型的建议，既有关于实际处境的，也有关于我们对他们的看法的。恰当地对每种类型做出回应，在正确的思维框架内进行互动，对于当时的沟通结果以及后续的关系发展都非常重要。对于一些类型来说，我们可以更积极地对话或回应；对于另外一些类型，长远来说，我们甚至可以成功改变他们的问题行为。

我们所说的问题人群包含哪些人呢？他们可能是各种各样的人，但有一个共同点：他们的某种行为会给其他人带来麻烦。

人的问题

如果仔细想一下，你可能会发现至少50种能给别人带来麻烦的行为类型。如果能够区别某个具体的行为并将其分类，你就占据了一个有利的位置，并且可以采取一些行动来应对它。当然，你完全可以无视这些问题，但这不是很有建设性，甚至可能会让别人以及你自己的问题更加严重。如果你连一个人做的事或说的话给其他人带来了麻烦都不知道，那你怎样才能在以后改进这个人的行为——或者，更准确地说，改进你自己的应对方式呢？

不是所有人的问题都令人望而却步。有些类型的行为，可能只是让人觉得有点儿烦，只要耸耸肩无视它，不需要任何进一步的行动。但另一方面，还有一些行为却似乎影响深远，在面对这些行为时，你可能会手足无措，完全不知道该如何应对。

很多时候，那些做出问题行为的人根本就没有意识到自己给别人带来的麻烦。你必须得先“有”问题，就像在工厂里你得先“有”延期交货或产品质量差的问题一样。

不过，不管别人的行为多么轻率、粗鲁，同样真实的是，我们都会互相回应。而别人对你的反应，实际上是对你之前的行为方式的反馈。因此，有时候别人的问题行为我们也有责任。虽然你大可以将其视为多姿多彩的生活中必不可少的一部分，但这确实会有影响，因为：

- 这会产生不必要的压力，导致士气低落

●这会浪费时间，因为精力都花在了斤斤计较而不是有益的工作和维护关系上

●这扭曲了决策过程，因为大家都会容忍做出令人难以接受行为的人，以减轻压力

●这会促使最好的员工选择性地离开，寻找更好的工作环境

●这让工作了无生趣

第一次遇到难沟通的人时，我们很容易在没有好好理解他的处境时就讨厌他，或者以某种方式给他贴上有缺陷的标签。但如果你真的想改变他的行为，你就必须学会理解他，站在他的角度看问题，只有这样才能成功。在工作或团体中，第一眼就把人分门别类是最有害的。

在工作环境中，那些行为有问题的人似乎可以划分为三大类：

●你的上级

●你的下属

●你的同事

上司可能缺乏动力、进取心，或者领导能力很差；下属可能总是犯错，喜欢做白日梦、浪费时间，或者不诚实；而同事可能会有一些不专业的行为，如一味拖延、推诿责任、过于挑剔或逃避责任。

虽然因为级别不同，你对这些人可能采取的应对方式也各不相同，但这三类中每一类人都会表现出一些共同的行为问题。所以我们就来看一下一些更普遍的行为类型，并设想应该如何应对。

个人的性格会表现为许多不同的类型，我们将各种不同的行为方式划分为四大类：

●缺乏安全感型——人表现出来的问题行为的最基本类型之一

●消极型——当你长期忍受这种行为时，会觉得很累

●自私型——不管他们是故意如此，还是忘了自己是谁，这种人相对来说更容易“诊断”及“转变”

●令人愉快型——有时候，这是几种行为方式中最难对付的一类，因为你不想伤害他们的感情

缺乏安全感的人

缺乏安全感的人会表现为很多种形式。其中最基本的是，缺乏安全

感的人需要鼓吹他们的自我形象，但问题是，他们往往通过指责别人来达到这一目的。他们无休止的贬低会让人觉得很累，如果最后导致你受到伤害或者因此公开跟他对立，对任何工作关系都会产生不好的影响。

或许更糟糕的是，有些人一开始表面上看起来特别好相处，直到出现了一件大多数人都认为无伤大雅的事，他却因此失控，说出一些侮辱人的话。因为这种人还没有完全改掉童年时乱发脾气的习惯，而且正在变成一个防御性很强的机器。或许是感觉自己受到了威胁，或是承受的压力太大，他的第一反应就是，在别人开始攻击他之前先下手为强。

那种既无法下定决心，又总是能找到理由推迟所有行动的木讷的人，也会觉得缺乏安全感。这种人可能自尊心脆弱，害怕做错任何事——即使是真心想帮忙的时候。但是，也可能他只是觉得其他人做得都不够好。让别人替他做事情的时候，他自己也会开始做一模一样的工作，目的只是为了“确认”信息或其他事项都准备充分了。如果他们一直鼓吹自己的成功，只关注自己，而不是手上的工作或其他人，可能会走向极端。

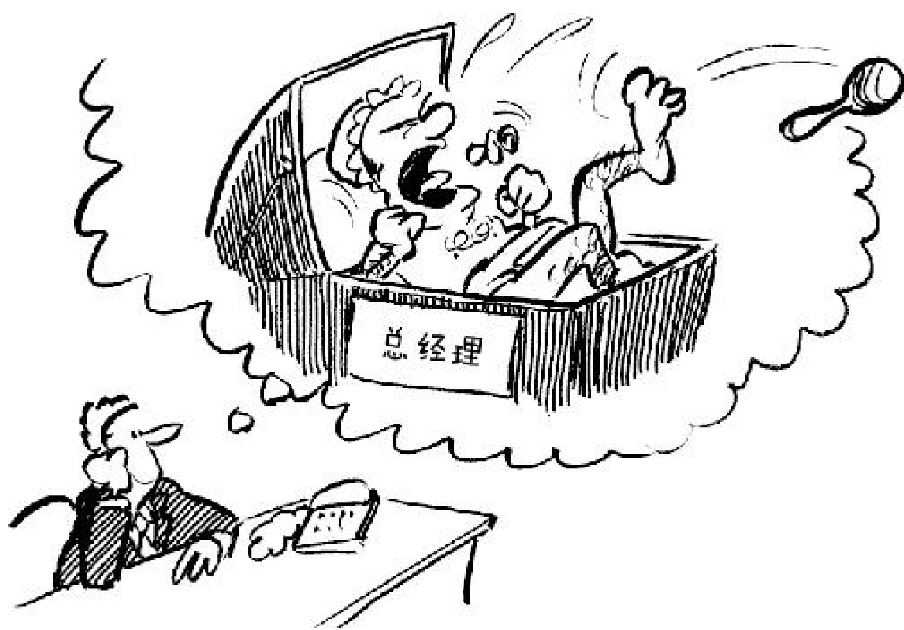
心情不好的时候，面对一个缺乏安全感的人，你会怀疑自己的努力到底值不值得。但是，在这种情况下做出的所有回应都要在他——可能是潜意识地——期待那种反应的时候帮他建立自尊，而不是去打击他。让他放心是最重要的，但除此之外你还应该试着：

●绝对不要反驳——这可能正是他所期待的。克制住，不要反驳，你就打破了恶性循环

●努力从他的角度找出问题所在，了解困扰他的是什么

●如果他乱发脾气的话，保持绝对沉默，然后让他自己做出解释

●为那些通常无法自己制定时间表的人设定最后期限。这样可以给他们信心，让他们觉得遵循最后期限不只是他们的责任



你也可以利用幽默来帮你度过与问题人士共处的困难时期。有些人甚至推荐在脑子里幻想一个难沟通人士的形象，以此来释放他的长篇攻击性言论给你带来的压力。例如，如果你的老板乱发脾气，试着想象他裹着尿布，把玩具扔出婴儿车的样子。在周围的人全都失去理智时，这种想象可以很神奇地帮助你保持冷静。

消极的人

对付消极的人也是一件特别累的事，而且会让人极其沮丧。因为如果一个人不认真的话，你几乎一定会受到影响——这和一间屋子里有个人打哈欠，其他人通常也会被“传染”是一个道理。

这种人可能总会努力避免将来的失败，为此他们的第一反应是问：“有什么意义吗？”他们很少会为完成一项任务而想出更好的建议。更糟糕的是，如果你试图提出一种可替代的解决方案，你可能会得到同样消极的回应。

另一种消极的人就是强势的人，言语上的恶霸——这种人认为自己比其他人更懂得一件事该怎么做，而且从不放过任何机会告诉大家他一贯是正确的。他会经常说你在浪费时间，因为你没有按照他的方式去做。这种人通常行事周密、效率很高，但这并不能阻止其他人讨厌他、无视他。

对付这种人，首要的问题就是不要让他们的消极影响到你。此外，你还可以：

- 试着让他解释为什么他会有那样的感觉

●告诉他你心里有自己坚信的正确的做法，所以不管他跟不跟你一起，你都会那样做

●拒绝浪费时间跟他争论

●确保你在对付消极、自负的恶霸之前已经做好了功课

●问问自己，当这一天结束的时候，搞定这样的人到底值不值得——假设有可能搞定的话。因为他不太可能会改变自己的行为，并会继续在未来的某个时间给你带来痛苦



自私的人

自私的人通常只按照自己的方法行事，不会停下来哪怕一小会儿去想一想，自己所做的事情对于别人来说可能是破坏性的，或者是会造成伤害的。有时候，他们之所以会成为这个样子，是因为童年的时候他们的父母从来没有训练他们如何抛开人类与生俱来的自私的天性（例如，对于一个大哭的小宝宝而言，让他舒服是最重要的，他自然不知道其他人也会有需求）。

很多时候，自私的人都特别容易生气。如果跟你住同一栋公寓的邻居把音响开得太大声，你让他关小声一点儿的话，他可能会照做。但如果他本性是个自私的人，那他下次绝对会忘记，还是会把音响开到最大声。

自私的人总是忙着告诉别人他们的想法和需求，却可能忽略了一个事实，那就是别人可能也有话要说，或者也想跟你分享他们的观点。那些像推土机似的扫清自己人生道路的人，在工作环境中可能会极具破坏性，因为他们总是按自己的方式行动。他们的同事可能会暂时忍受一段

时间，但很快就会开始厌恶并最终排斥他们，或者更糟糕的，会对他们发脾气。所以，大家应该尽量避免这样做，因为自私的人总是能在这种“争论”中获得胜利。

另一种自私行为的表现是，一个实质上属于强势型的人拐弯抹角地攻击别人。这种人拿别人开玩笑，而且一般是在背后，最终导致的结果可能是，受害者比他在公开场合“开玩笑”所受到的伤害更大。如果受害者很生气，激怒他的人可能会指责受害者钻牛角尖或者“开不起玩笑”。

这种人在人多的时候特别猖狂，但私下里极少会这样。所以，要试着改变他的行为，你应该：

●单独找他谈话，向他说明他所做的事情，并且问他是不是真的想伤害你

●避免跟他争吵，但一定要站起来面对他，保持自信的肢体语言

●不要让自己看起来很生气，也不要唯唯诺诺，因为这会增强他的优越感

●如果他在背后诋毁你，让他以后直接当着你的面说

令人愉快的人

或许最难对付的，就是那种用自己的方式让自己表面上看起来令人很愉快的人。因为这让我们当面质询他们的问题行为时，会感到内疚，尤其是当他们的反应表明他们很受伤——因为随便谁都能挑他们的错。

当然，并不是所有令人愉快的、有问题的人都是软骨头。有些人可能会保持低调，因为他们真的很困惑；但另一些人可能会特别友好，只是不可信赖。同样地，有的人可能很希望能获得尊重和友谊，但却不愿意为此做出任何努力。

一些不可靠的人特别需要让大家都喜欢他们，所以会做出各种各样的承诺，之后大家却发现他们根本无法兑现这些承诺。于是他们便觉得必须做出更多的承诺来弥补他们之前的不足：一个恶性循环便由此开始了。

虽然对付这样的人会很尴尬，但他们最后可能是最值得搞定的人，因为你有很大的机会可以改变他们。让他们面对现实，之后他们就会变成团队中颇有价值的成员。其中的关键就在于，让他们相信他们很可爱，他们的观点很有价值——只要他们愿意说出自己的想法，而不要仅仅为了和谐去同意所有人的观点。

此外，你应该：

●保持开放、友好的肢体语言

●让他们相信你很重视他们的观点

●赞美他们——只要这些赞美是诚心的，让他们明白他们真的是团队中很有价值的成员

●鼓励他们提出解决问题的建议和方法

●通过陈述事实而不是你的观点来替他们保留颜面，然后引导他们提出自己的想法

我们在本章一开始时已经说过，想出至少50种问题行为是件很简单的事。我们刚刚讨论的四大类不一定包括所有人，因为许多有问题的人都会表现出不止一种特点。但是，通过探索和尝试理解是什么促使一个人表现出那样的行为方式，你更有可能把他从一个难相处人士转变成团队中有价值的成员。



总 结

要改变一个难沟通人士的行为，最佳的方式就是从他们的角度看看这个世界是什么样子的。把不同的行为方式划分到四大类中是非常有用的，这可以帮我们考虑如何应对它们。这四类是：缺乏安全感型、消极型、自私型和令人愉快型。缺乏安全感的人从本质上来说是缺乏自信心，所以他们总爱挑剔别人，先发制人地攻击别人，或者不能决断，总是延迟行动。所有的回应都要试着去帮助那个人建立自尊。消极的人很可能会问“有什么意义吗？”或坚持认为他们的方式才是正确的，别的方式都是浪费时间，以此来避免自己未来的失败。对此很重要的一点就

是，不要被消极传染或者浪费时间跟他们争论。自私的人通常不会停下来去想一想，自己所做的事情对于别人来说可能是破坏性的，或者是会造成伤害的。所以有效的做法就是保持冷静，向他们说明他们的所作所为。那些令人愉快的人——至少表面上看起来是那样，可能更容易对付，因为你可以帮助他们面对现实，让他们相信他们是可爱的、有价值的。

小测试

1.如果不对令人难以忍受的行为采取行动，以下哪几项是可能引起的问题？

a）产生不必要的压力，导致士气低落

b）浪费时间，因为精力都花在了对抗而不是工作上

c）扭曲决策过程

d）如果无视那些令人难以忍受的行为，以上都不是问题

2.虽然人的性格表现为许多不同的类型，但不同的行为方式却可以划分为几大类？

a）2

b）4

c）6

d）8

3.缺乏安全感会表现为很多种形式，以下哪些特点可以归入这一类？

a）经常批评别人

b）从来不提出自己的观点

c）无法做出决定

d）鼓吹自己的成功

4.对付缺乏安全感的人，我们需要让他们放心，以及：

a）避免厉声跟他们说话

b）为那些通常无法自己制定时间表的人设定最后期限

c）不要让他们做任何他们觉得具有挑战性的事

d）在他发脾气的时候保持冷静，事后再让他解释自己的行为

5.以下哪些特点属于消极的人？

a）用自己的心理状态“传染”并压抑别人

b）总问“有什么意义吗？”

c）告诉别人他们在浪费时间

d）说他们自己的方法没用

6.以下哪些方法可以成功搞定消极的人？

a）花时间陪着他们

b）谈话之前不要做任何准备，这样你的反应才是最自然的

c）告诉他就算他保留意见，你也还是会继续执行你的计划

d）尝试让他解释为什么他会有那样的感觉

7.以下哪几项陈述适用于自私的人？

a）他们行动的时候不考虑别人

b）他们总是告诉别人他们自己的想法和需求

c）他们在团队中表现很好

d）他们那种推土机式扫除障碍的方法在工作中很有效

8.要改变自私的人的行为，你应该：

a）像他对待别人一样对待他

b）很生气地说话，让他明白自己的位置

c）私下里向他说明他的行为带来的影响

d）避免跟他争吵，但一定要站起来反抗他

9.在以下各项中，哪几项使表面上看起来令人很愉快的人难以沟通？

a）根本就没有令人愉快的难沟通人士

b）让我们觉得当面质询他们的问题行为会感到很内疚

c）他们可能会承诺一些自己做不到的事

d）他们可能急于获得尊重和友谊，却不愿为此做出任何努力

10.为了让令人愉快但难沟通人士成为团队中有价值的成员，你应该：

a）让他们相信你重视他们的观点

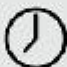
b）只给他们那些不会失败的任务

c）鼓励他们提出解决问题的建议和方法

d）不时地监督他们，这样就不会失败

Wednesday

星 期 三



化解冲突

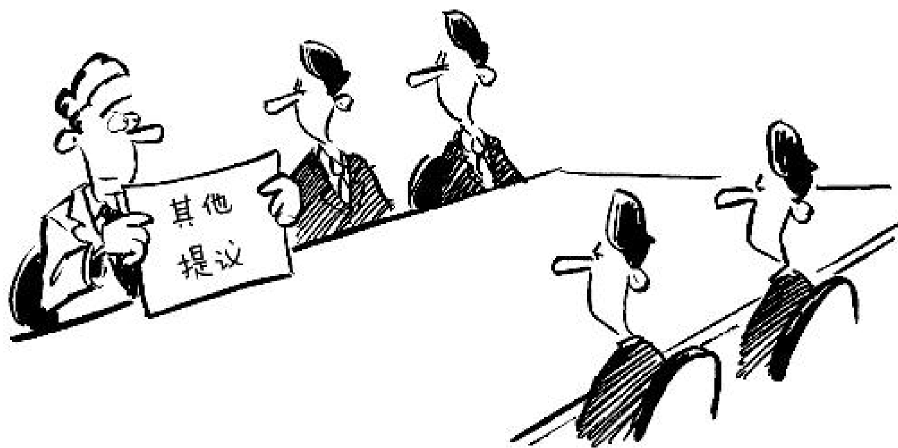
Managing
conflict
situations

星期三

冲突是我们生活中不可避免的一部分，今天，我们就来探究一下，如何成功地化解冲突。我们已经明白，如何应对冲突是非常重要的。要达成妥协，有逻辑地回应，不要被自己的情绪左右，这样冲突才不会变得负面。通过观察处理冲突的方式，我们可以确定四种不同的性格类型：独裁者、狂热者、同感者和处理者。这些性格类型的人处理冲突的方式各不相同，这既会影响他们的处理过程，也会影响最后可能出现的结果。下面给出了每种类型可能会有的行为以及关于如何做出恰当回应的建议。由于与我们发生冲突的人的类型不同，需要使用不同的方式才能达到理想的结果。本章特别讨论了如何处理与客户的冲突，揭露了引起顾客对公司不满的五大主要原因，给出了如何给投诉者满意答复的建议。不管是面对面，还是通过电话、邮件或社交网络，不同的沟通形式都有特殊的礼节。

冲突原因

冲突无一例外都有一个根本的原因：本质上双方都想按自己的想法来，除非能达成妥协，否则冲突是不可避免的。在我们的一生中，我们需要在逻辑和情感的相互对立中寻求平衡。有时候我们很容易做出情绪化的第一反应，但只有当我们的反应是以逻辑为基础时，才能更好地处理棘手的情况。同样，我们必须牢记：人际关系中的情感都有它们存在的理由和舒适地带——但同样也是引发冲突的潜在因素。



对于许多人来说，把逻辑的方法用得得心应手是非常困难的。但尽管如此，我们还是完全有可能做到。首先，分析形势，然后运用技巧来控制自己的情绪和反应，而不是让情绪控制自己，以此来培养利用逻辑的能力。这实际上可以归结为以下几点：

●让我们各退一步，更清楚地了解现在的情况

●让我们避免情绪化

●我们怎样才能改善现在的处境，让它朝着实现我们共同目标的方向发展？

只有这样，个人的问题和情感才能得到妥善解决，而不是让它们主导并破坏你们的关系。

当然，双方之间发生冲突的原因有很多。例如：

●双方想达到不同的目的

●双方对相关问题的看法不一致

●双方性格不合，有碍沟通

●双方可能是互相竞争的关系

●双方可能都不想承担某些行为强加给他们的责任

●沟通很差

虽然这些冲突可能会使大家失望或冷漠，但实际上，许多紧张的情况也可能会带来积极的结果，例如激发热情或找到长期难题的解决办法。因此，实际上，问题并不在于有冲突，而在于有消极的冲突——压力本身变成了灾难。

紧张冲突的真正威胁在于它可能会具有很强的破坏力。例如：

●可能把大家的注意力从冲突背后的真正原因上转移开，使大家失去目标

●冲突的一方或双方可能会变得非常沮丧，从而妨碍问题的解决，最终一方或双方变得不愿合作

很多冲突之所以发生，是因为其中一方觉得有人在试图利用他，或者他觉得自己要在一个强势的人面前捍卫自己的尊严。总的来说，不管发生任何冲突，都可能会产生以下三种结果：

●双方都可以假装没什么问题。如果问题不是特别重要，这通常是最好的结果

●一方获胜，另一方失败。这可能可以解决当前的冲突，但会导致不平衡，这种不平衡可能会使人心怀怨恨，下次出现危机的时候会更难解决

●每个人都明白，最后的解决方案必须同时考虑到双方的意愿。为了朝共同的目标努力，双方必须做出让步，但最后的解决方案也因此而更加可靠

明白什么样的情况会引起冲突，就可以更容易地避免冲突。当然，减少潜在冲突并没有什么固定规则，但下面列出了一些经得起检验的方法：

●试着从别人的角度来看问题，你就更能明白没有人是一直对的或一直错的

●同样，不可能所有人在所有事情上都能达成一致。接受“妥协比冲突好”这一事实，你就能更好地找到将问题向前推进的方法，而不是陷入僵局

●我们很多人都太容易武断地做出判断。从前面可以看出，如果我们可以好好听别人说话，而不是迅速下结论，我们就能够更好地找到向前推进的方法

谈到识别冲突形成的最初阶段，很多时候引起冲突的原因都与所涉及的人有关，而不是情况本身。如果说逻辑是解决冲突的最积极的方式，那么，不管在任何情况下，只要情感被束缚，化解冲突都会变得更困难。

至于通过确定不同的性格类型来化解冲突，绝大多数人都可以被划分到四种基本类型中的一类。这四种基本类型是：独裁者、狂热者、同感者和处理者。

独裁者

这种性格类型的人可能是最难与之达成共识的。独裁者通常都是极度的自我主义者。他们总是想按照自己的方式来，经常会迫使别人屈从。他们经常极具伤害性，因为他们想到什么就说什么，从来不管别人做何反应。他们完全是以结果为导向，几乎不会花时间在个人身上。

对付这种人时，如果你也表现得很强势，情况往往会适得其反。

但是，如果你表现得唯唯诺诺，这只会增强他们的优越感。与独裁者相处，唯一可靠的方式就是摆事实，因为对于他们来说，事实是逻辑的延伸。这也可以让你以最快的速度抓住问题的核心，从而找到解决方法。在这个过程中，他们也可能会疏远你，但这最终会成为他们自己的问题。最重要的就是：保证事情不是你的问题！

狂热者

狂热者一般精力充沛，有很强的激励别人的能力。他们经常被描述

为很有魅力，通常很受欢迎。有时候，狂热者可能习惯于说话很快、很大声，但最后如果他们不能得到必要的反馈的话，他们很有可能在一个项目完成之前半路退出。

对付狂热者，你几乎需要跟他们一样活力四射。向他们提供支持和鼓励可能是充分发挥其价值的好方法，是与他们一起工作，让任何项目都能圆满完成的最佳方式。

同感者

这一类型的人有时候是指那些“善于与人打交道的人”。他们通常特别体贴周到，但不善于迅速解决问题，而且可能会优柔寡断到令人头疼。

同样地，如果你想从一个同感者身上获得最好的结果，明智的做法是不要催他，而是专注地听他要说什么。

处理者

这类人可能表面上看起来有点儿沉闷或无聊，但会表现出那种高度关注细节的分析能力。他们有点儿缺乏想象力，但通常非常有效率、有条理。处理者通常会从事会计等对准确度和细节要求很高的职业，所以喜剧演员喜欢拿他们开玩笑不是没有原因的（例如：巨蟒剧团的《我是特许会计师》）。

把逻辑和事实呈现在他们面前，对处理者类型的人会很有效果。他们并不总能快速思考，因为他们喜欢吸收新信息，建立理论，用他们已知的东西来评估新信息。此外，他们总是缺乏远见，因此要花更长的时间来消化一个新概念。

正如我们说过的那样，并不是所有人都能准确地被划分到某一类，但知道这四种基本类型，我们很快就会明白：一个处理者与一个独裁者讨论，或者一个狂热者遇到了一个同感者，会很容易发生冲突。



在工作场所对付难缠的同事可能会让人气得不行，同样地，对付难缠的客户或顾客通常会更加麻烦。有句老话叫“客户永远是对的”，这句话完全可以作为客户服务的核心宗旨，但却会让员工感到沮丧、压力很大。

那些承受顾客愤怒的人——不管是在电话的另一端，是面对面，还是在越来越多的网络沟通中——通常是客户和公司之间契约的关键，因此他们成了客户愤怒情绪的出气筒。但是，不耐烦或冷漠的回应并不能让顾客同意你的观点，当然也不是专业的维护客户关系和提供客户服务的做法。

特别是现在，在日益增长的全球化市场中，客户服务成为一个公司区别于另一个公司的关键，一个公司员工的任何形式的负面行为或反应都有可能导致顾客流失，促使顾客另寻其他合作伙伴。而且由于网络时代的到来，顾客寻找其他合作伙伴变得更加容易了。更糟糕的是，顾客还可能会告诉他的朋友，于是他的朋友们也不会来你们公司。重新赢得一个顾客的心要比第一次搞定他难一倍——好像还不止！所以一个员工与顾客的相处，以及对顾客做出的回应，可能比公司为了树立自己形象所打的广告和做的公关加起来都重要得多。

成功应对难缠的客户需要你把自己放在客户的立场上，明白他为什么生气，或者更基本的，他到底想要什么。每一种情况都至少可以从两个方面来考虑，人们一般是不会瞎抱怨的，除非他们有什么特别需要“抱怨”的地方。

一般来说，顾客对一家公司不满主要有以下五种原因：

- 他觉得没有人听他说话

- 有什么地方出错了，他觉得没有人愿意承担责任或进行赔偿

●他需要帮助或指导，但却找不到可以提供帮助或指导的人

●产品不能用或提供的服务不到位

●他已经把与所有购买或安装相关的事情都考虑并规划好了，但还是出错了

通过找出客户不高兴的原因，你就可以集中解决他的问题。要记住，他并不一定想让第三方来介入解决问题。对于他来说，你就是公司的代表，所以找到解决方案是你的事。你指责公司的其他部门只会让情况更糟糕。

如果你并不是那个能解决问题的人，那你应该怎么办呢？首先要试着找到一个立场，对他的困难表示同情。没有什么比感觉没有人理解你的问题更让人失望的了。因此，通过表明你理解他并且站在他这边，你就能在第一时间消除他的失望。之后，你才能开始帮助他解决问题。

有时候，除了想把那个犯了错导致他们来承受痛苦的人撕成碎片外，顾客很清楚他们自己想要什么。因此，一个好的技巧就是，对他们的遭遇表示同情后，问问他们希望你做什么来帮助他们。如果你个人无法帮助他们，那就说清你能做什么，向他们提供一到两个备选方案。这样，你把控制权又归还给了顾客。有时候你什么也做不了——在这种情况下，你需要解释公司的政策，尝试跟他们一起找到一个解决方案。通过花时间来表达你的同情和理解，就算你并没有完全把事情纠正过来，但你的客户会知道他们没有不受重视——那才是最让人生气的。

面对面地应对一个人通常要比通过电话或邮件容易，因为你可以利用肢体语言来传达你的感情。所以，通过电话应对难缠的客户时，有一些“要”和“不要”的准则：

●应该始终遵循3P准则：给人专业（professional）、礼貌（polite）、令人愉快（pleasant）的印象

●要让来电者感觉到自己的重要性

●不仅要尽量避免浪费来电者的时间，也要避免浪费公司的时间

●表明你愿意帮助来电者达到他想要的目的

电子邮件也有专门的“要”和“不要”：

●对顾客要用尊称

●要简洁地处理问题

●要明白这种媒介的便捷性可能会加深误会

●保证你建立的是人对人的关系，而不是匿名的

不管发生冲突的情况是出现在邮件、电话里，是面对面的，还是通过Skype软件，你都应该时刻保持冷静，尽量表现出自己的关心，且一直很公正。表达不一样的想法没有错，但秘诀在于要了解如何巧妙地传达这些想法而不至于将矛盾激化为激烈的争吵。

今天最后要说的是，人与人之间之所以会引发问题，不是因为你有不一样的想法，更多时候是因为两种性格的对立。不一样的想法不应该被抹杀，但性格的对立冲突，如果可以的话，应该尽量避开。



总 结

虽然冲突本身是不可避免的，但冲突并不一定非得是破坏性的、给人压力的。实际上，如果能建设性地利用冲突，它可能会带来积极的结果，例如解决一个问题。紧张的冲突可能是破坏性的，因为它会把大家的注意力从真正的问题上转移开，同时一方或双方在这个过程中可能会不高兴，感觉自己被利用或被严重威胁。有时候，通过理解以及避开导致冲突的情况来避免冲突是有可能的。如果必须化解一个冲突，明白这个过程更多的是与所涉及的人有关，而不是情况本身，这可能会对化解冲突有所帮助。实现这一点的逻辑思路就是恰当地应对所涉及的不同性格类型。面对独裁者和处理者要摆事实；面对狂热者要精力充沛，向他们表示支持和鼓励；面对同感者要有耐心，专心听他们说话。成功地应对难缠的客户首先要明白他们到底想要什么，这样你才能集中精力解决问题，如果不能解决的话，至少试着找到一个立场来表达你的同情。

小测试

1.冲突无一例外都有一个根本的原因，那就是：

a）人们在团队中很少能愉快工作

b）人们总是相互竞争

c）双方都想按照自己的方式来

d）骄傲

2.在我们的一生中，我们需要在逻辑和情感的相互对立中寻求平衡，当面对冲突或压力的时候：

a）有时候感情用事真的太容易了

b）感情是没有必要、没有价值的

c）需要控制自己的感情，因为当我们的反应建立在逻辑的基础之上时，我们能更好地应对困境

d）在困境中，一个感性的人可能是正确的

3.紧张冲突的威胁在于：

a）丧失了所有找到积极解决方案的可能性

b）会将人的注意力从冲突背后的真正原因上转移开

c）热情和解决问题变得不可能

d）一方或双方的沮丧可能会妨碍问题解决

4.在发生冲突的情况下，可能的结果不止一种。以下哪种是最好的解决方案？

a）双方都走开，拒绝打斗

b）双方都假装没有问题

c）一方获胜，另一方失败

d）每个人都明白，最后的解决方案必须同时考虑到双方的意愿

5.在处理冲突时，有几种不同的性格类型？

a）2种

b）3种

c）4种

d）5种

6.对于跟独裁者相处，以下哪些陈述是正确的？

a）他们会总是想按自己的方式来

b）他们想到什么就说什么，不顾及别人

c）反过来表现得很强势通常会适得其反

d）跟他们一起工作的唯一方式就是表现得唯唯诺诺

7.对于跟狂热者相处，以下哪些陈述是正确的？

a）他们通常精力充沛

b）他们有很强的激励别人的能力

c）提供支持和鼓励会让狂热者得意忘形，无法完成任务

d）他们一般说话很快、很大声

8.对于跟同感者相处，以下哪些陈述是正确的？

a）他们不太善于迅速完成工作

b）他们需要一直被催

c）他们会优柔寡断到让人头疼

d）他们通常特别体贴周到

9.对于跟处理者相处，以下哪些陈述是正确的？

a）他们能根据获得的新事实迅速理解新观念

b）他们有很强的分析能力

c）他们注重细节

d）他们通常缺乏远见

10.成功对付难缠的客户需要：

a）首先明白他们想要什么

b）用以牙还牙的方式来回应他们；如果他们朝你大喊大叫，你也朝他们大喊大叫

c）通过指责公司的其他部门来平息他们对你的怒火

d）对他们的情况表示同情并询问他们认为应该怎么解决

Thursday

星期四



基本的沟通技巧和肢体语言

Basic communications skills and body language

星期四

我们已经介绍了一些可以帮助我们搞定难沟通 人士的方法，我们需要了解自己、辨别行为类型、区别行为方式以及解决冲突。了解所有这些观念就是我们最基本的沟通技巧和肢体语言，这正是我们本章要介绍的内容。良好的沟通不止需要说和听，还需要理解。本章提醒我们，我们可能认为自己已经说得很清楚了，但还是有可能被误解，所以本章给出了一些促进良好沟通的建议。本章还强调了非语言信号的关联性，因为这些信号可能会强化我们所说的话，这取决于我们的肢体动作。同样地，我们也可以利用与我们相处的那个人的肢体语言来推测他们所说的话的真实性，或他们在讨论中是否感觉自在。本章还给出了一些非语言信号的例子，并解释了这些信号可能代表的含义。动作可能是自觉的也可能是不自觉的，通过学习如何解读这些信号，你可以更好地控制局面。

缺乏沟通

沟通是任何人际关系的核心。很多时候缺乏良好的沟通恰恰是与难相处人士相处的最大障碍。

所有总是被误解的人，通常最后悔的莫过于自己太喜欢做各种假设。你以为的自己所表达的内容和其他人所理解的常常不一致。在书面邮件中疏忽大意常常会使问题更加严重，所以发送邮件之前一定要再读一遍！

例如，你觉得自己说的是这件事，但实际上说的却是另一件事；其他人可能觉得你说的是这件事，但实际上听起来却是另一件事；某人可能觉得已经给了你很肯定的答复，但其实不是这样；你可能觉得某人给了一个肯定的答复，但事实上并不是。乱了？乱了就对了。矮胖子汉普蒂•邓普蒂[1] 做出了很好的总结："言语，你想让它是什么意思，它就是什么意思。"

[1] 汉普蒂·邓普蒂（Humpty Dumpty），英语童谣中的蛋形小人形象。——译者注



幸运的是，良好的沟通不只是说和听。虽然这两点显然很重要，但在两个人之间的有效理解中，言语只占了很小的一部分。说话时的语音语调和表达的情感也是关键因素，同样重要的还有我们所谓的“肢体语言”所包含的信息。虽然说话者可能觉得已经说得非常清楚了，但他还是有可能被误解。这通常不仅与说话者有关系，与听话者也有关系。试想一下，如果听话者存在以下几种情况：

●注意力不太集中——他可能没有真正听进去你在说什么

●有某种偏见——这种情况下他会自动地把你所说的话带上主观色彩

●头疼——他很有可能会分心，不专心听你说话

●对你说的内容一无所知——这种情况下，如果他的脑子里没有可以挂这些新内容的“桩子”，他怎么可能消化这些新内容呢？

●有点紧张——他不太可能集中精力

●觉得这个话题超出了自己的理解范围，所以他根本就不指望自己能理解

一个人无法理解你给出的所有信息还有许多其他原因。通常解决这个问题的一个好办法是：换种说法来阐述。这样做的目的在于，从多个不同的角度说给听话者，从而更有效地传达你想要传达的信息。这也可以有效避免误解——不管在任何沟通场合，这都是一件好事。

反馈是沟通过程中另一个重要的部分。这不仅表明你对某个人所说的话做何反应，同样也可以在说话者无法准确传达信息的时候，帮助他

理清思路。优秀的销售人员总是确保自己得到必要的反馈——我们可以从他们身上学习的东西还有很多。

具体来说，出现以下情况时，提供反馈让其他人知道是非常恰当的：

●你已经明白他们要说什么

●你不明白他们要说什么

●他们说的话让你觉得不高兴或尴尬

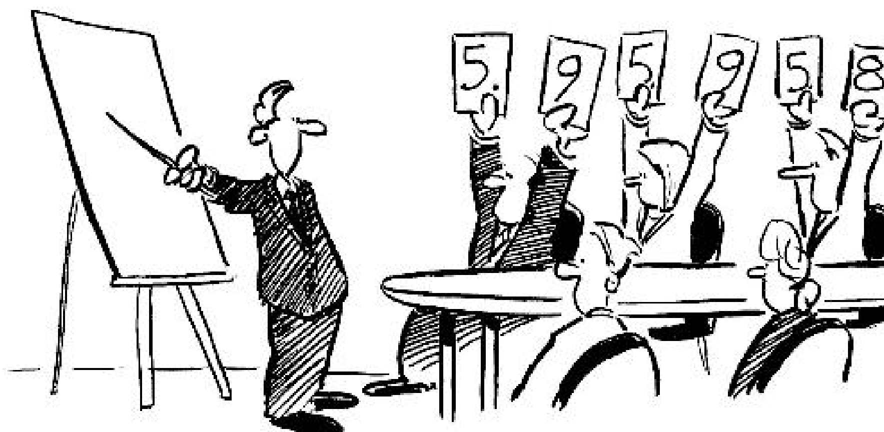
●你不同意他们所说的

●你赞成他们所说的

●他们说的话让你觉得很好笑

闲聊在沟通过程中扮演着非常重要的角色。闲聊可以提高对彼此的兴趣、加深了解、促进和谐，因此可以让你在与别人沟通时感觉很自在。在一些社交活动经常中可以尽早发现一些可能会激化为冲突的潜在问题。

例如，在回邮件时使用不同颜色的字可以有助于确证来信中的每一点都已经处理完毕，这样邮件中就不会出现误解。



关于给予反馈，你应该：

●保证说话人乐意接受你的相反信息

●具体点，不要给一些“模棱两可”的例子

●接收信息后要尽快给出反馈，这样说话者脑子里的话题还是“热乎

的”

●如果是比较敏感的情况，如果可以的话，私下里给出反馈，因为当着其他人的面那样做的话有很大弊端

●要积极，这样才能推动事态向前发展

●鼓励收到反馈的人以同样的方式给出反馈，这样才不会显得有人踩着别人出风头

当然，有些人比其他人更难对付，而且给难沟通的人反馈时总有一个危险—你的做法可能会适得其反，尤其是在他的管理等级比你高的时候。在这种情况下，提前做好准备绝对有必要：

●首先你必须认清问题，把重点放在如何改进上

●试着确定为什么那个人会有这样的行为

●如果要给一个难沟通人士关于他的总体或具体行为的反馈的话，你应该随时准备好与他对质。你打算怎样应对他的反应？试着想象他会找什么样的理由

●把自己的论点和可能的反驳充分预演，这样你就可以知道自己在恰当的时机应该怎么做或怎么说

●对难沟通的那个人说的话要积极正面

●简单说明为什么他的做法或言论让你不高兴，然后表明你愿意帮助他改变他的沟通方式

●试着制订一个你们双方都同意的行动方案

●看到他的行为有进步，要积极地表扬他，这样才能鼓励他再接再厉

我们前面提到，在面对面时，说和听是任何沟通中都存在的两个部分。但能够理解非语言信号对于增进相互理解来说极其重要。

我们每个人都有一个习惯，就是通过观察别人的肢体反应来“听”。据说有时候你通过观察一个人获得的信息，甚至比听他们说话知道的还多。通常这种反馈的积极意义在于强化了一个人所说的话，也表明了我们内心的感受。但同时，肢体语言也可能会给出错误信号，这些错误信号可能会误导所表达的语言信息，从而破坏沟通过程。

肢体语言有千万种，下面只列出了其中的一小部分。当你看到一个人有以下表现时，你读到了什么信息？

●皱眉：这通常暗示他不同意你所说的，或者是没听明白

●避免目光接触：这个信号肯定地说明他很厌烦或缺乏自信，或者可能他要隐藏什么

●挠鼻子：他可能很困惑或不喜欢什么东西，但也可能他只是鼻子痒痒！

●说话很快：他可能紧张或担心

●提高音量：他可能很生气或担心

●来回换脚：他可能很不耐烦，也有可能是站得太久了



通常说谎的人会被自己的肢体语言出卖，尤其是些老实人说谎，很容易被看穿。说谎的人经常会避免直接看着你，一直迅速眨眼、吞口水、清嗓子，或说话的时候捂着嘴。

用“扑克脸”来形容那些特别善于控制自己不自觉的肢体动作，让人几乎不可能猜出他们在想什么的人，不是没有理由的。但你会信任一个长着一张扑克脸的人吗？不管他说什么，你都有可能本能地不信任他。

不同的目光接触也可以告诉你关于某个正在与你交谈的人的很多信息。回想一下你上次对别人发脾气的时候，你跟那人说话时是不是直直地盯着他的眼睛？根据相关研究，绝大多数人最多可以承受的、觉得比较舒服的目光接触时间为5秒左右。任何超过5秒的对视都会让接受者感觉不舒服——这正是强势的人一直瞪着别人，认为别人低自己一等，直到对方不敢看过来的原因。

当然，直直地瞪着对方跟恋人的深情相望不是一回事。如果你回想一下后者，会发现他们的目光是在眼睛和脸上来回游走的——跟一动不动地瞪着对方绝对不一样。

如果一个人老是眨眼，这可能表示他很紧张。这本身可能就在暗示，他在你面前不是完全坦诚的——但他也可能是戴着隐形眼镜，所以必须经常眨眼！

如果有人几乎从不眨眼，这可能暗示着他们正专心致志地听你讲话，或者在观察你的反应。没有严格的规定说我们要特别注意什么，通常都是不同的信号混合在一起。

总结一下，当我们试图给一个人的肢体语言下定论时，我们应该留意什么呢？回到我们说过的三种行为类型——强势型、被动型和自信型上来，当然会有一些行为方式特别明显。

例如，一个自信的人通常会保持恰当的目光接触，保持放松，并且会在说话时通过微笑或点头来鼓励他人。一个唯唯诺诺的人经常会把头垂得很低，以避免目光接触。他可能会没精打采地坐着或者耷拉着肩膀，或摆出其他一些萎靡不振的姿势，还可能会做出用手捂着嘴巴等防御姿势。但是，一个强势的人通常会保持坚定的目光接触，同时双脚分开站好，两只手不耐烦地叉着腰。

同样的，三种行为类型也可以从一些简单的事情看出来，比如握手时，一个强势者经常会倾向于用自己手最前面的地方抓你的手，同时掌心朝下。一个被动的人会掌心向上伸出手，而自信的人倾向于以同样的角度跟你握手——与地面成一个夹角。

你是否经常参加聚会，而经历过各种各样的握手？有那种轻轻的握手，这种无力的手暗示这是一个意志力薄弱、优柔寡断的人。如果一个人紧紧抓住你的手，可能表示他是那种想表明自己很强势、一切皆在他掌控之中的人。只伸出手指，而不是伸出整个手掌的人通常缺乏安全感，而僵硬地伸出胳膊的人可能在偷偷暗示你，他打算掌控整个局面。但是，你要记住其中可能涉及身体障碍的人。如果你没注意到要跟你握手的人手部患有类风湿关节炎，因此没有友好地和他轻轻握手，而是很用力地跟他握手，那可能会引起他的焦虑和疼痛。



因此，非语言信号在归纳一个人的具体类型时非常有用。肢体语言通常反映了一个人对生活的态度，而难沟通的人士经常通过自己的动作暴露自己，不管是自觉的还是不自觉的。通过学习如何读懂这些信号，你可以占据更有利的位置来调整自己的反应，更好地控制局面。

总 结

基本沟通技巧和肢体语言对于任何关系来说都是必不可少的，包括与“难沟通人士”相处。我们必须牢记，误解别人和被别人误解都很容易。所以说话清楚、仔细倾听一直都是避免误解的良好方法。良好沟通中另一件重要的工具就是给予反馈，这不仅可以表明你对自己所听到的话的反应，而且可以在沟通不顺时帮助说话者理清他们要表达的信息。换一种方法解释自己说过的话也是一种很有效的方法，因为选择使用不同的词语可能会澄清一些模棱两可的地方。当给予一个难相处人士反馈时，提前准备是必不可少的，这样可以让我们有预见性地、合理地应对他们的反应。说和听只是我们沟通技巧中的两种，非语言信号也是非常有用的。我们的肢体语言可以增强或削弱我们所说的话，而我们对对方的信任，或者听话者的特殊动作可能会暴露他们的想法——即使他们并没有说出来。我们需要时刻注意错误信号的可能性，这些信号也可能是生理原因而不是行为原因引起的。

小测试

1．以下哪些陈述适用于良好的沟通？

a）只依赖于说和听

b）必须利用语音语调来表达感情

c）有“肢体语言”辅助

d）沟通良好的时候绝对不会产生误解

2．反馈是沟通过程中非常重要的一部分，因为：

a）它允许听话者打断说话者

b）它让别人知道，你明白他们在说什么

c）它让别人知道，你不明白他们在说什么

d）它让别人知道，他们说的话让你觉得不高兴或尴尬

3．在给予反馈时，你应该：

a）趁说话者不提防的时候

b）不必担心不够具体，模糊的反馈就足够了

c）尽快做

d）积极

4．给予难沟通人士反馈时，提前准备是必不可少的。事实证明以下哪些可能是有帮助的？

a）从一开始就采取强势的立场，这样听话者才明白你所说的话都是认真的

b）试着确定为什么那个人会有这样的行为

c）一边说一边达成和解，这样看起来才自然

d）对争论有所准备，这样你就可以顺利应对他们的反应

5．据说，有时候你通过观察一个人获得的信息甚至比听他们说话知道的还多。以下哪些陈述是正确的？

a）非语言信号总是诚实的

b）非语言信号总是可靠的

c）表面上看起来是非语言信号，实际上可能是暗示身体上的某种不适

d）非语言信号可以帮助增强或暗示某个意思

6．目光接触是沟通中非常重要的一个部分，选出以下正确的选项：

a）不同的目光接触量也可以告诉你很多关于这个正在与你交谈的人的信息

b）说谎的人经常会避免直接看着你

c）强势的人经常瞪着那些他们觉得低自己一等的人

d）不敢跟你目光接触的人不值得信任

7．以下哪些可能是一个自信的人会表现出来的肢体语言？

a）保持良好的目光接触

b）放松的姿势

c）与人相处有礼有节

d）微笑、点头鼓励说话的人

8．以下哪些可能是一个被动的人会表现出来的肢体语言？

a）避免目光接触

b）站得离说话者太近，侵犯了他们的私人空间

c）萎靡不振的姿势

d）以防御的姿势用手捂住嘴巴

9．以下哪些可能是一个行为强势的人会表现出来的肢体语言？

a）认真聆听，头歪向一边，以表示你吸引了他们的注意力

b）保持长久的目光接触

c）不耐烦地双手叉腰站着

d）握手时自己的手在最上面

10．从握手中是否可以了解性格类型的所有情况？

a）不可以——这只是一种特殊习惯，并不能说明所有的事情

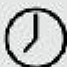
b）有时候可以，但你要小心，确保这些特殊习惯不是因为潜在的生理原因引起的

c）可以——如果一个人紧紧抓住你的手，可能表示他想表明自己很强势，一切皆在他的掌控之中

d）可以——只伸出手指，而不是伸出整个手掌的人通常缺乏安全感

Friday

星期五



如何说“不”及应对难缠的客户

How
to
say
「no」
and
deal
with
difficult
clients

星期五

说“不”是我们绝大多数人都觉得很难的一件事。我们喜欢帮助别人，想让别人喜欢我们，当然不想表现得很自私或者很不体贴。但是，有些时候，诚实地说一声“不”才是正确的回应。今天的课程不仅让我们想起一些可能很难说“不”的时候，同样也让我们想起无法鼓起勇气说“不”时的沮丧感。更糟糕的是，我们可能会因为不能说“不”而陷入困境——把自己变成一个难相处人士的危险！本章给出了一些积极地、建设性地说“不”的方式，这些方式可以让我们避免感到难以启齿，避免触怒别人。此外，在合适的时候说“不”可能比我们当初所想的更有帮助。向客户说“不”是更大的挑战，本章中有一节是专门针对这种情况的，其中详细列举了应该说“不”的一些情况，以及如何有礼貌地应对这种可能发生的情况，不管是在电话里还是面对面。

不肯说“不”的后果

大部分人都觉得说“不”很难。在我们的天性里，不说“不”有许多理由，因为我们都想避免冲突，都需要被别人喜欢、称赞，拒绝别人的请求会让别人觉得我们很自私。

但问题在于，无法说出我们的真实感受，有可能，甚至会很明显地让我们背负过多的负担，从而产生压力和焦虑。在工作场所尤其如此。如果别人让你做什么你就做什么，最后你会面对堆到一米高的文件，而其他人则看起来轻松得多。

没有人喜欢感觉自己被人利用，但一个难以启齿说“不”的人恰恰就是那种会觉得自己被同事利用的人。如果他拒绝别人的要求，可能会觉得那个要求他做事的人会不再喜欢或称赞他。他甚至可能害怕，如果他说“不”，会引起对方激烈的反应，所以只能认命。因为他可能觉得两者相比，这样更好处理。

但是，关键问题是，不能明确自己的立场，很有可能给未来埋下隐患。例如：如果真的特别忙，没法承担更多的额外工作，没有人会因为你匆忙赶工完成的低质量的工作而感激你。如果开始的时候你因为不想惹别人不高兴而没有拒绝去做某件事，那你很有可能会为日后留下隐患。

这种情况在老板知道某个下属一般很有效率、值得信赖，所以交给他非常多的工作时尤为如此。实际上，下属不愿意说“不”，可能是因为：

- 他不愿意表现得没有效率或没有能力完成任务

●他害怕老板会生气，最后可能会失去工作

●他想让所有的同事都喜欢他、称赞他

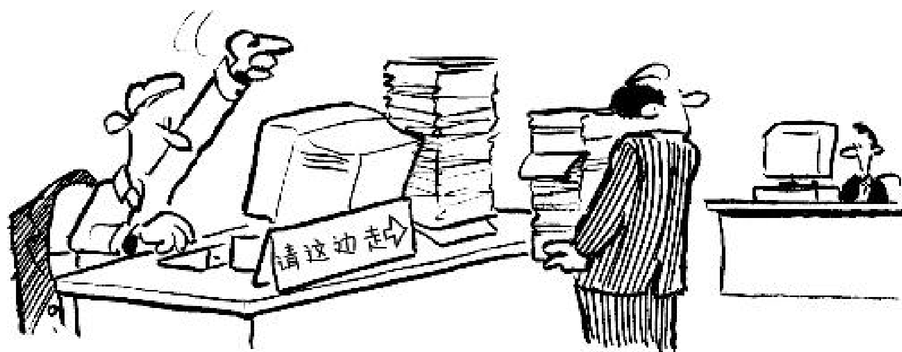
●他想让自己更有希望升职

●他自尊心不强，想赢得别人对他的尊重

如果你不是独自挣扎，勉强去做，最后完成的工作达不到要求，而是与你的同事坦诚相待，你更有可能得到他们的赞赏。例如，那个要求你做事的人完全有可能根本不知道你自己已经有很多事情要做了。而且，如果你不向他反馈他的要求是否合理，他怎么能规划好自己的工作量呢？

你勉强去做，最后却处理不好，很有可能会惹得别人对你发脾气——这样最初硬着头皮应下那个请求就没有意义了，而且会适得其反。所以，不能说“不”，很容易搬起石头砸自己的脚，而且在工作上缺乏效率，总是加班——最后过于劳累，完全无法应对。

现在让我们反过来思考一下。如果你能自信一点，说清楚你无法再承担更多的工作，其实更有可能赢得别人的尊重，并且也让他们明白，每个人都有自己的生理极限。



另外还有自尊的问题。那些无法高质量地完成工作的人——不管是不是因为“他们自己的错”——通常最终都会导致很低的自我评价。如果他们意识到，要是自己当初鼓起勇气站起来捍卫自己的权利，这种情况完全可以避免，那他们可能会觉得更加沮丧。

如果其他人认为你是一个自尊感极低的人，他们就会开始以那种方式对待你，所有针对你的负面情绪都会更强烈。如果其他人都将你视为一个积极的人，那他们也会以同样的方式来回应你。

很多人觉得开口说“不”是一件特别特别难的事——尤其是对上级说“不”。找各种借口绝对不是说“不”的好方法。因为这些借口可能会听起来很蹩脚或者会被一眼看穿（很明显是在说谎），也可能会让找借口

的人感觉自己像个懦夫，对自己感觉很不好。

你唯一可以说“不”的方式就是有底气地说。这并不意味着你的回应要很强势，但通过解释你为什么不能或者不愿意去做某人要求你做的事情，你会发现这样其实更容易消除误会，而不是让情况更难堪。

首先你要说服自己，别人要求你做的那件事是你不愿意做的。在做决定之前，你需要询问更多细节。一旦你下定决心，最好一开始就拒绝，而不是拐弯抹角地暗示。

说出一个你不愿意做某件事情的好理由通常会很有帮助。但这并不是说你应该给出一大串理由。如果你能平静但坚定地解释你拒绝的理由，镇定地控制自己的情绪，那个被你拒绝的人会更加尊重你。

如果你真的不愿意帮助那个人，但是又找不出任何理由，那不妨问问他，能不能帮他找其他的方法来解决他的问题。

跟自己的老板或同事说“不”是一回事，跟顾客或客户说“不”就完全是另一回事了。站在前线代表整个公司，通常会是一件特别有压力的事。我们都知道有句老话叫“顾客永远是对的”，但实际上，对付难缠的客户是一件非常折磨人的事。

我们所有人在某些时刻也是客户或顾客，都喜欢被别人以礼相待、体贴照顾。因此，很多表现得很生气或很强势的客户通常都是因为他们认为服务太差，或有问题的公司处理事情态度太差。

但是，对于任何公司，在对待客户方面，好的客户服务都是很重要的，不管你是身处服务业还是制造业。把自己放在客户的立场上，问问自己如果面对他们的情况会做何反应。如果他们遇到了很差或很没效率的服务，是不是有权利投诉？如果他们确实觉得公司态度糟糕，那该向谁倾诉他们的感受？当然是你了，公司的前线员工。所以，切记不要认为他们的辱骂是针对你个人的。

通常，被一位气愤的客户滔滔不绝地训斥是非常难受的。对付这种人只能保持冷静，因为如果你因为他说的那些话生气，不仅没有用，只会更加印证他此刻对你和公司的看法。结果是他可能以后再也不会光顾了，更糟糕的是，他可能会跟他所有的朋友说你们公司的坏话，从而令他那些朋友也绝对不会使用你们的服务。

人不会无缘无故生气，不满的客户生气的可能原因通常就是那么几个：

- 好像没有人想听他们说话或者把他们的投诉当回事

- 他们购买的产品没有起到应有的效果

●他们没有得到所需要的帮助

●他们的期望没有被满足

●公司似乎没有认真对待他们的投诉

在这些情况中，向他们表明你有认真倾听他们所说的话是非常有必要的。这意味着你要倾听，并且向他们表明你不止是在听，而且是用心在听。花时间深吸几口气，试着让自己保持放松的姿势。如果你很紧张，绝对无法在别人面前掩饰这一点。

这种情况下，肢体语言是很有效的。同样有效的还有重新解释他们所说的话，这说明你已经明白了他们真正担心的是什么。通过询问来更深入地了解他们的不满，可以快速抓住问题的核心。

面对气愤的客户，你还应该试着同情他们。在开始谈话时，你不太可能知道他们是不是有足够的理由不愉快。

试着把自己放在他们的立场上，仔细倾听，保持目光接触并且观点基本一致，这样你就可以向他们表明，遇到他们这种情况，你完全可以理解并且愿意站在他们这一边，并努力帮助他们解决问题。

一旦你平复了他们的情绪，就应该开始着手解决问题本身了。在这种情况下，你能做的最有效的事情之一就是直接问：“我能为您做点什么？”但是，问了之后再回过头来说你解决不了这个问题是没有好处的。你至少要提供一些备选方案，这样看起来确实是在努力想要解决他们的问题。

为你的客户提供至少两个备选方案，这样实际上是把决定解决方案的选择权交回到了他们手上。有时候你甚至可能根本提不出备选方案，在这种情况下就应该解释为什么不能满足他们的要求。你应该尽你所能地提出一些可以接受的方案，这样顾客会感受到你是真心想要帮助他们，而不是在敷衍。

切记不要为没有做的事找借口。说实话，顾客根本不想知道事情到底是谁的错。在他看来，你是公司的代言人，错的是公司，那么推断下来，错的也是你。最重要的事情就是，不管是什么错误，一定要把它纠正过来。一旦你确定了怎么做，要说清楚你打算怎么处理他们的问题，然后确保真的会那样做。

总结一下就是：

●一旦你确定要应对一位满腹抱怨的客户，深吸几口气，尽可能地试着让自己放松

●始终保持冷静，立场果断，向他表明你没有因为他发脾气而苦恼

●试着从他的角度来看待问题，并且尽可能地理解他的困境

●倾听、提问，并且尽可能地复述他的话，从而表明你确实理解了他的问题

●如果他有想法的话，找出他想怎么解决这个问题

●提供解决方案——如果可以的话，把他的提议包括进去；如果不行，试着找出一个双方都可以接受的解决方案

通过电话、电子邮件及其他电子媒介的投诉可能会让寻找解决方案变得更复杂，因为许多从来没有想过会直接粗暴地对待别人的人，会在非面对面的情况下变得更强势。而且，没有任何非语言的反馈——例如，我们在平时谈话时自然而然的面部表情和手部动作—— 一些人在打电话时说话完全没有逻辑。

还有，有多少次你被一个不太聪明的接待员无休止地晾在一边，然后给你转到一个根本帮不到你的人那里去？我们所有人都遇到过这种事，而其中最糟糕的就是，我们根本不知道电话那头发生了什么事。他们是不是把我们忘了？他们在乎我们吗？到底有没有人想帮我们解决这个问题？我们换个地方会不会好一点？

因此，通过电话解决投诉通常会比直接面对一位难缠的顾客的怒气更有压力。所以，在通过电话线应对这样的人时，我们更加要保持冷静、镇定。即使没有肢体语言的暗示性反馈，也要通过语言的反馈来让投诉者知道你不仅在听他说话，并且明白他的问题，希望能帮助他找到解决这些问题的方法。

当通过电话应对一个难缠的人时，你应该：

●始终确保手边有一个笔记本或电脑，这样你就可以记下他的投诉；不管怎么说，他要投诉的事可能不止一件！

●如果你无法立刻帮助他找到解决方法的话，告诉他你会稍后再联系他——并且确保你真的会这样做！

●如果你无法解决他的问题，要向他解释清楚，并且说明你会让相关人员回电话给他

●确保你掌握了他所有的相关信息——他的名字、电话号码和地址，以及他打电话给你的诉求

有时候会碰到这样的情况：客户的失望或愤怒达到了顶点，以至于他开始咒骂或做出一些危险的举动。这种情况下你应该怎么做呢？有一类人认为没有人应该忍受别人的威胁或辱骂，在这种情况下，你应该挂掉投诉者的电话；如果是面对面的话，直接走开。不幸的是，生活没有

这样简单。例如在医院里面对病人和他的家属时，如果他们情绪过于激动，推脱责任不为他们解决问题显然是不合适的。但正常情况下没有人应该是接受这种行为的那一方，如果你发现自己可能处于这样的位置，那你最好在这种事情真正发生之前好好研究一下公司在这方面的政策。



搞清楚是什么让客户对你的服务不满意也是一个好办法。例如，你是不是给了他们无法满足的期望？你知道你们公司的销售人员承诺了什么吗？是不是竞争对手以同样的价格提供了更好的服务或更高品质的产品？如果是这样，好好评估一下你们公司在市场中的地位，做出职业选择，这可能会大大减少你会遇到的“难沟通人士”的数量。

总 结

在遇到需要对别人的请求说“不”的情况时，我们可能会面临一些困难，尤其是这会影响我们对自己的感觉。我们想要避免冲突，想帮助别人，想受别人欢迎——尤其是老板。但是，有很多时候，说“不”是唯一坦诚且可行的答案，而且说出这个答案有许多建设性的方式。如果开始的时候你因为不想惹别人不高兴而没有拒绝去做某件事，很有可能会为日后埋下隐患。相反地，表现得礼貌而果断，并且解释为什么你这次不能帮他，你更有可能赢得别人的尊重并且被别人视为一个积极的人。比对自己的老板或同事说“不”更难的是对客户说“不”，但是也有一些时候是应该说“不”的。当然，保持冷静、有礼貌是必不可少的，因为这向客户表明你在认真对待他们的投诉，倾听并且做好记录，向他们说明你打算怎样做，然后真的去做。不要轻易被激怒或威胁，进而做出冲动的回应，这一点很重要。

小测试

1.为什么我们很多人都不喜欢说“不”？

a）我们想避免冲突

b）我们想被别人喜欢

c）我们想做一个乐于助人的人

d）我们喜欢感觉到自己被利用

2.在工作中，如果我们在应该说“不”的时候说“好”，会导致以下哪些问题？

a）你最后完成的工作可能达不到要求的标准

b）你可能会因为超额工作量而变得没有效率，总是加班

c）你的同事会认为你非常乐于助人

d）这会对你的工作量形成错误的反馈

3.如何果断地说“不”？

a）果断一点，这样表明你不打算被说服

b）解释你为什么不能或不愿意做某件事

c）找借口

d）必要的时候可以撒谎

4.对一位气愤的客户发火可能会导致什么样的后果？

a）用自己对公司的坚定信仰给他们留下深刻印象

b）更加印证他们此刻对你和公司的看法

c）他们可能会跟熟人说你们公司的坏话

d）他们不会再次光顾

5.以下哪些是客户感觉气愤的常见原因？

a）你超出了他们的预期

b）好像没有人愿意认真对待他们

c）他们购买的产品跟他们原先想的不一样

d）他们没有得到想要的服务

6.回应一位生气的客户的好方法包括：

a）试着理解他们

b）模仿他们，如果他们大喊大叫，你也大喊大叫；如果他们保持冷静，你也同样保持冷静

c）认真倾听，确定他们是否有足够的理由不愉快

d）让他们相信你想去解决他们的问题

7.以下哪些是应对客户问题的好方法？

a）为没有做的事找借口

b）告诉他们是谁的错

c）如果你没法提供可选方案，向他们说明情况

d）直接问：“我能为您做点什么？”

8.在电话中应对难沟通人士时，以下哪些是正确的？

a）与面对面相比，他们不会那么无理或激动

b）与面对面沟通相比，可能会更有压力

c）语言反馈是非常重要的

d）没有非语言反馈降低了误解的概率

9.当通过电话应对一个难沟通人士时，你应该：

a）如果你无法立刻提出解决方案，告诉他你稍后会再联系他

b）确保你能立刻提出解决方案

c）把问题揽过来

d）如果你不是能解决他问题的人，要向他解释清楚，并且说明你会让相关人员回电话给他

10.面对一个开始咒骂或做出一些危险的举动的客户，正确的回应是什么？

a）总是把电话挂掉或直接走开

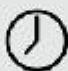
b）告知客户公司在这类事情上的政策，理想情况是在事情真正发生以前

c）有时候要接受，应对这种人也是工作的一部分

d）保持冷静，但如果你觉得自己无法处理这样的沟通问题，那就考虑换工作吧

Saturday

星期六



现在由你掌控

You
are
in
control
now

星期六

最后一章将总结一下你在本周前面学到的所有东西。我们知道了三种基本的性格类型：被动型、强势型和自信型。自信可以消除焦虑，表达喜好并且不会产生威胁，是我们所有人都应该努力的方向。我们同样回顾了了解自己的必要性，因为这会让我们在与别人一起工作时更有效率。我们还知道了我们可以将人的性格特点划分为四大类：缺乏安全感型、消极型、自私型和令人愉快型。我们应该诚实地评估自己属于哪种类型。我们还讨论了冲突，避免紧张是成功化解冲突的关键。我们可能会遇到积极和消极的冲突，处理冲突的方式决定了冲突的发展方向。要记住，积极的态度并不等同于当一个只会说“好”的应声虫——有些时候应该且必须说“不”。所有这些都要求我们充分运用自己的沟通技巧，不管是语言的还是非语言的，来建立一种良好且珍贵的关系。

了解自己

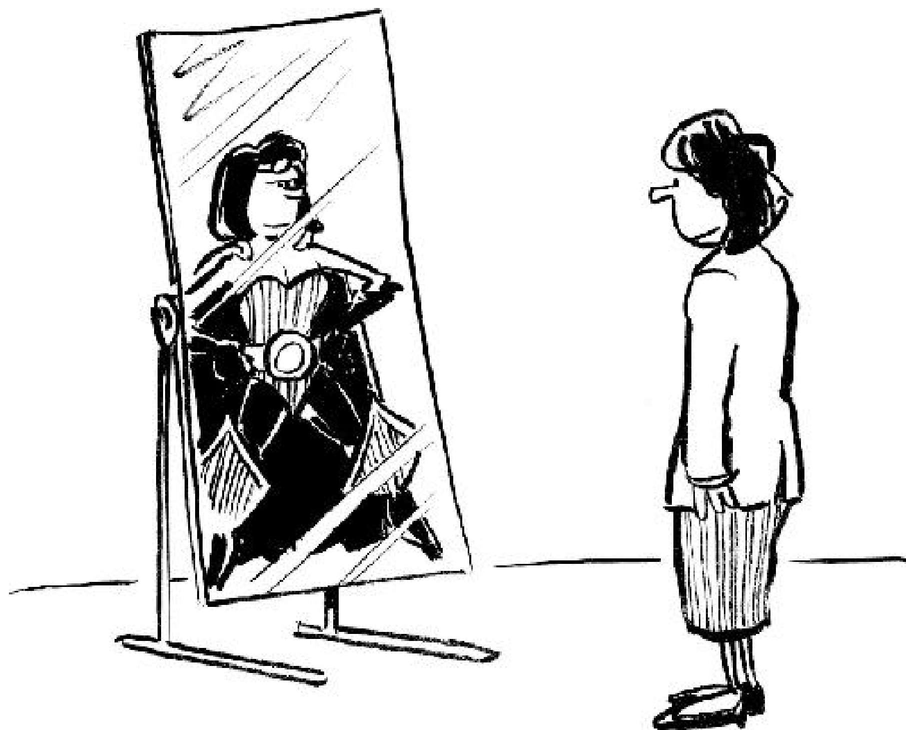
我们回顾一下星期一的内容以及三种基本性格类型的普遍定义，会发现自信是指能够不带焦虑或恐惧地行动，同时以不威胁他人的方式表达自己的需求和喜好。推动世界运转的是我们面对整个工作和人际关系的积极态度，而不是用一系列对峙，甚至是完全陷入僵局、放弃相关的计划和关系来不时地打断人生。



作为理解这种态度的一部分，你首先要从认真了解自己开始，学会如何修正自己的行为和反应，从而使自己能够与他人更有效地互动和共事。不管你在人生中扮演什么角色，能搞明白别人是从何而来，为什么会有那样的立场，你就在使用多种方式增进并改善你们之间关系的道路上迈出了一大步。如果你将这种哲学同样应用于你的工作中，就可以和

同事更加有效率地一起工作。

因此，第一步就是要了解自己，虽然这会让你感觉不舒服。不管怎么说，直面自己并不总是一件愉快的事。努力坚持去做，确保你不会因为自己的任何行为欺骗自己。在此之后，你也可能会更喜欢自己！



我们常常见到朋友和亲人每天都在欺骗自己，例如：

●当他们修改自己的简历时，只描述一些“善意的”谎言，实际上已经改变了他们的个人档案

●他们认为自己很安静、害羞、不善交际，但实际上他们擅长社交、喜欢炫耀

●他们说自己在“减肥”，但实际上成天都在吃零食

实际上，我们生活中最大的敌人通常是自己，我们看到朋友因为错误的预设而劳累不堪时总会感到难过，但我们有多少人能鼓起勇气告诉他们呢？我们到底该不该告诉他们呢？

我们许多人都是后天教养的产物，这个道理不言自明。虽然人的性格特点有很多不同的类型，但最主要的四类为缺乏安全感型、消极型、自私型和令人愉快型。我们都希望自己是第四种，但是实际上：

- 其他人是怎么看待我们的？

- 我们如何才能挖掘出别人对我们的真实看法？

- 童年的经历是否给我们留下了一生的阴影？我们可以在多大程度上克服这些阴影带给我们的负面影响？我们是否真的明白别人也有各种需要？

- 我们在制订计划、与别人讲话时考虑到这些了吗？

- 我们能否让自己变得更好并且帮助那些和我们有类似问题的人？

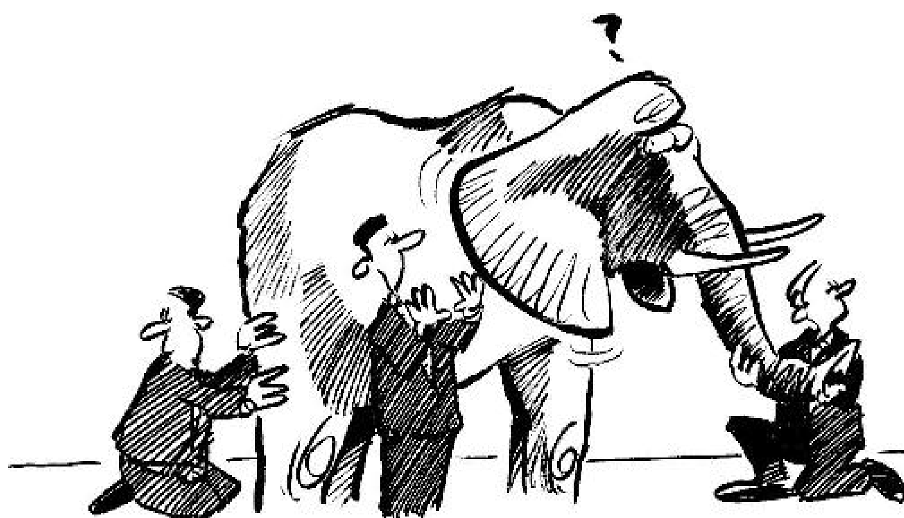
- 我们如何才能以最好的方式做到这一点？

最让人纠结的问题是——为什么某个人对于我们来说是个问题？他们到底做了或者说了什么会惹恼我们？话说回来，会不会我才是那个真正有问题的人？

无论何时，当新的情况出现或者潜在的冲突有扩大化倾向，会让你的同事关系和工作蒙上阴影时，你都需要问一下自己是否有问题——或者可以稍微变得温和一点。

冲突是生活的调味剂，会出现在日常生活的各个方面，但并不是所有的冲突都是坏事。能够解决自己生活中出现的冲突是避免压力的关键，因此，能找出到底是什么引起冲突的能力是值得努力学习的。简单地说，冲突可以是积极的，也可以是消极的。我们所说的积极的冲突是指冲突引发的激动情绪成了一种催化剂，可以帮助解决长久以来悬而未决的棘手问题。相反，消极的冲突会给双方都带来压力，导致无法达成任何共识。

关键就在于找到双方的共同立场，并且试着从对方的角度来看问题。这不一定意味着对方是正确的——只是说不应该直接驳回他的观点：因为同一个问题可以从许多不同的角度来看待，而且每一个角度都有可能是合理的。我们都知道盲人摸象的故事。第一个人摸到了大象的尾巴，第二个人被大象的一只耳朵扇了一下，第三个人则走到了大象的一条巨大的腿旁边。他们对大象的描述哪个最正确呢？那个说大象长得像蛇一样的人跟那个感受到巨大风扇气流的人相比，或者跟那个认为自己发现了一棵大树的人相比，能说谁更错误——或更正确吗？



消极不振、做什么事都让人扫兴真是太容易了。每个人都会有沮丧的时候，但是，恰恰是社会上那些积极的人推动了事情的发展而且赢在最后。所以，除了让自己保持积极，而且你也能让别人以积极的方式对待你，那你就更有可能在生活的各个方面找到前进的道路。

我们所说的积极是什么意思呢？这当然不等于做一个只会说“好”的应声虫。积极的意思是在困境中寻找出路，寻找好的一面，努力改变坏的。有时候可能只是为了给对方反馈而提高自己的沟通技巧。能够解释非语言信号并且用肢体语言来支撑自己的言论，也是值得我们学习，从而避免误解的技巧。

同样地，许多人发现自己在不得不对别人说“不”的时候会面临很大困难。我们都不愿意对别人说“不”，因为这违背了基本的人性。但是，能说“不”是我们的技巧库中很重要的一件武器，它可以让我们更加开放、坦诚地面对同事。这不是一件容易的事，从来没有人说过这很容易。但通过克服困境、迎难而上，你更有可能减少未来的隐患，同时也最有可能赢得同事的尊重，他们会把你当成一个可以坦诚相待的同伴！

最后我们想说的一点是：搞定难沟通人士最关键的就是良好的沟通。有很多人能把人气死，我们有时候会怀疑，忍受他们平常的行为和态度到底有没有意义。可是，如果忍不住而去以牙还牙，那谁是最后的赢家？你不会那样做的，因为你很快就会发现，如果你像对方那样，你其实被拉低到了他的水平。他也不会胜利，因为他从一开始就失去了你的尊重，而且很有可能也失去了你周围的人的尊重。要记住有一句老话说得好：“当你伸出一根手指指责别人时，你应该小心，因为总有三根手指是指向你自己的！”不必唯唯诺诺地说“很好很好”，自信的举止、树立一个好榜样也可以让别人受到鼓舞。另外，被别人牵着鼻子走、举止败坏、让别人难堪永远也不会带来积极的结果。或许查理·金斯莱在他的著作《水孩子》中用“己所不欲，勿施于人”夫人和“自食其果”夫人两个角

色对这种情况做出了最好的说明。

所以积极一点，试着理解别人的观点，并且记住最重要的是，沟通。那么其他人会很快停止在公司里刁难你，或许连他们自己都会感到惊讶。这当然是一件好事，不是吗？



总 结

在过去一周中，我们已经知道了搞定难沟通人士的关键在于挖掘我们自身。当我们知道并且了解自己时，我们就能更好地控制自己的行为，并且如果有了规范自己行为的方法，就可以在与其他人的互动中引导他们的回应。通过我们所了解的不同的行为类型——被动型、强势型和自信型，不同的行为方式——缺乏安全感型、消极型、自私型和令人愉快型，以及不同的性格类型——独裁者、狂热者、同感者和处理者，我们可以预想其他人可能的反应，从而开始着手让他们做出不同的反应。这反过来又给了我们一个很好的机会来成功化解冲突，让冲突不再是消极的，而是通过我们的沟通技巧和肢体语言，使之转化为积极的。我们已经知道，通过尽可能地让自己朝自信的方向发展，在必要的时候我们就能对同事、老板，甚至是难缠的客户，以建设性的方式开口说“不”。通过学习这些内容，我们可以学会搞定难沟通人士——也许你会突然发现他们变得不那么难沟通了。

小测试

1．回应难沟通人士时：

a）生气是一种有害的回应

b）最好不要反驳他们

c）最好找些借口，保持警惕

d）你也生气是唯一恰当的回应

2．自信的意思是：

a）能够不带焦虑或害怕地行动

b）以不威胁他人的方式表达自己的需求和喜好

c）以积极的态度对待工作和人际关系

d）有时候附和别人是最轻松的选择，即使你并不赞同他们

3．冲突是生活的调味剂，会出现在日常生活的各个方面。以下哪些对冲突的描述是正确的？

a）你化解冲突的方式是避免压力的关键

b）冲突都是消极的

c）冲突可能有助于解决问题

d）什么引发了冲突根本不重要，唯一重要的是如何解决冲突

4．在解决冲突时：

a）假设对方总是正确的，这是解决争端的唯一方法

b）试着从对方的角度来看待问题

c）正确的解决方法只有一种

d）可以从许多不同的角度来看待同一个问题，而且每一个角度都有可能是合理的

5．感到消极：

a）可能让你不管什么情况都看到最坏的一面

b）可能让其他人看到你消极的一面

c）会给别人留下最好的印象

d）可能会让困境更加恶化

6．我们的自我形象：

a）可能与我们在别人眼中的形象不匹配

b）必然是与我们在别人眼中的形象相匹配的

c）很容易批判并改进

d）是固定的，无法改变

7．通过学习改进自己的自我形象，你更有可能：

a）能够承受难沟通人士的恶劣言行

b）更清楚地认清自己

c）能够抵挡难沟通人士造成的感情伤害

d）永远不跟难沟通人士起冲突

8．只有在什么情况下你才能期望影响他人：

a）当你能够实事求是地看待他们时

b）当你能够把他们看作他们想要塑造的样子时

c）当你能够把他们看作你希望的样子时

d）极少，其实影响别人是不太可能的

9．关于实现目标，以下哪些陈述是正确的？

a）被动的人很少能实现自己的目标，因为他们依赖别人给他们指引而不是自己选择

b）强势的人通常能在短期内实现自己的目标

c）强势的人总是能实现自己的目标

d）自信的人通常能实现自己的目标，因为在他们看来，所有人都能赢

10．搞定难沟通的人的方法：

a）在于彻底避开难相处人士

b）要求我们认清自己在别人眼中的形象

c）需要控制我们自己的行为

d）需要明白别人可能做出的反应，从而能够让他们做出不同的反应

逆境生存法则

在艰难时期，你和你的团队将面临各种新的挑战和不确定性，因为你的客户和其他利益相关者同样在苦苦挣扎。你的公司可能会面临各种困难，比如现金流紧张、销售量下降、规模缩小以及员工被辞退等。你的管理技能将遭受真正的考验，但正如人们所说“杀不死你的将使你更加强大”。你致力于带领你的团队成功渡过各种难关，肯定不想让艰难的日子结束你的管理生涯。

直到最近的全球经济危机（开始于2008年），大多数的管理者才在他们的职业生涯中真正面对一个经济衰退期，很多人在挣扎中学会了怎么应对这个时期出现的挑战。他们公司的一个普遍的诉求就是在“使用更少的来实现更多的”这一原则下管理团队，即在开支和员工总数不变或者削减的情况下，管理者能帮助他们的团队达成更多成果，进一步提高生产力。

这将会给员工带来压力和额外的工作，使大家不得不经常处于工作的状态，因为他们找不到其他工作。在这种艰难时期，你的员工需要额外的关心和关注，所以你需要一直对他们进行激励。

1．帮助你的团队克服额外的压力

当经济环境变得很困难时，我们都会变得更加焦虑和担忧，这会导致你的团队内部彼此之间关系紧张，出现摩擦甚至矛盾，让大家陷入“激荡期”。你必须把整个团队团结起来，激励并帮助大家保持积极的心态，不要让他们浪费任何一点宝贵的时间和精力。

2．比平时更努力以留住优秀人才

在经济困难时期，你的团队必须比平时更努力地工作以实现既定的目标，你也比任何时候更需要优秀人才。其他机构这时也会出于和你同样的原因来“猎”他们：表现出众的员工能真正地帮助一个团队渡过难关。

3．不要留着表现差的人太长时间

在艰难时期，你迫切需要整个团队来积极应对挑战，需要大家比以往都表现得更好。把表现差劲或表现不佳的人留在团队中不是理想的做法，他们需要花钱。在经济困难时期，让更有潜力取得成功的人来代替他们的位置会更好。

4．开诚布公地沟通

在这个时期可能会有很多围绕着你团队的谣言，话题包括公司可能会缩小规模并解雇一部分人、顾客订单减少、出现现金流问题等。在经济陷入困难时期，这些谣言可能也有一定的真实性，作为一个领导者，你的任务就是尽可能地公开透明（经过公司允许）。太多负面的流言蜚语会降低大家的士气，特别在你需要团队更加努力工作的时候。

5．让团队保持团结一致并专注于既定目标

在艰难时期，你的团队成员可能会变得沮丧并看不清未来的目标和成长路径。你必须非常努力地工作来激励、激发并提升你的团队，让大家都在正确的轨道上前进。如果经济环境持续恶化，你还可能需要改变原来的目标。

6．比平时更好地照顾自己

作为一个团队管理者，由于你要试着帮大家共渡难关，你将面临额外的压力。你还会发现自己每天不得不应对更多变化以及不确定性，可能会比平时工作更长时间。必要的时候，你可以适当休息、停顿一下，确保你在用十分有限的时间和精力在做正确的事。不要过度工作，把自己弄得筋疲力尽。

7．花更多的时间和你的团队在一起并展现你的同感

提高你的情商，花额外的时间和团队成员在一起来表示你对他们的在乎，坐下来聆听他们的顾虑和遇到的麻烦。要明白如果你的团队成员充满了担忧和对未来的不确定性，他们是无法做好工作的。作为一个有同感的管理者，你可以让他们与你分享困扰他们的事。

8．和你的团队一起工作来打破常规

鼓励你的团队来帮助你解决你可能面临的新挑战，尤其是在你被期待着以更少的资源（财务和人员方面的）取得更多的成果时。如果你鼓励他们的话，你可能会惊讶于你的员工想出来的那些有创意和创新的主意。

9．更加努力地去激励你的团队并维护团队精神

在面对艰难时期时，你的团队成员可能会变得十分沮丧和失望。在这种情况下，所有的新闻和流言蜚语看起来都是负面而令人沮丧的。如果他们还为工作担忧的话，整个团队会变得更糟。留一些时间给那些励志的和令人开心的活动，就算只有很少的钱可用，你仍然可以和你的团队一起做事。

10．更加耐心并理解你的团队

这可能是你的团队首次经历一个十分困难的经济环境。他们可能都不知道如何去回应降低成本的要求，如何应对订单被取消的客户们，等等。你可能会急于去实施一些变化和新想法，但是你必须给你的团队足够的时间来理解和接受你要求他们所进行的改变。

小测试答案

星期日：

1.b,d; 2.c; 3.a,d; 4.d; 5.a,b,c; 6.c,d; 7.a,b,d; 8.c,d; 9.a,b,c; 10.b,d

星期一：

1.b,c,d; 2.a,b,d; 3.b,c,d; 4.b,d; 5.a,c; 6.a,b,c; 7.b,c,d; 8.a,b,c; 9.b,c,d; 10.a,c,d

星期二:

1.a,b,c; 2.b; 3.a,c,d; 4.a,b,d; 5.a,b,c; 6.c,d; 7.a,b; 8.c,d; 9.b,c,d; 10.a,c

星期三:

1.c; 2.a,c; 3.b,d; 4.d; 5.c; 6.a,b,c; 7.a,b,d; 8.a,c,d; 9.b,c,d; 10.a,d

星期四:

1.b,c; 2.b,c,d; 3.c,d; 4.b,d; 5.c,d; 6.a,b,c; 7.a,b,d; 8.a,c,d; 9.b,c,d; 10.b,c,d

星期五:

1.a,b,c; 2.a,b,d; 3.b; 4.b,c,d; 5.b,c,d; 6.a,c,d; 7.c,d; 8.b,c; 9.a,d; 10.b,c,d

星期六:

1.a; 2.a,b,c; 3.a,c; 4.b,d; 5.a,b,d; 6.a; 7.a,b,c; 8.a; 9.a,b,d; 10.b,c,d



Successful Communication
7
沟通力丛书

SUCCESSFUL BUSINESS COMMUNICATION



职场沟通力

[英] 马丁・曼瑟（Martin Manser）著
张思思 译

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
职场沟通力/［英］马丁·曼瑟(Martin　Manser)著；张思思译.—杭州：浙江大学出版社，2017.9
书名原文：Teach　Yourself　In　A　Week
ISBN 978-7-308-16946-2
I.①职… II.①马… ②张… III.①人际关系学 IV.①C912.11
中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第112257号

职场沟通力
［英］马丁·曼瑟（Martin Manser）　著
责任编辑　卢　川
特约编辑　王怡翾　赵　轩
责任校对　杨利军　於国娟
出版发行　浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址：//www.zjupress.com)
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　杭州钱江彩色印务有限公司
开　　本　787mm×1092mm 1/32
印　　张　5.375
字　　数　68千
版 印 次　2017年9月第1版　2017年9月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-16946-2
定　　价　28.00元
版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：(0571)88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前　言
星期日
　沟通的基础
　不同的学习方法
　不同的沟通方法
　沟通中的障碍
星期一
　聚精会神地倾听
　倾听的重要性
　关于更好地倾听的贴士
星期二
　写作过程
　电子邮件的写作
　撰写商务信件
　撰写报告
星期三
　会议目的
　会议筹备
　主持会议
　参与会议
　谈判：双赢局面
　会后跟踪
星期四
　打好坚实的基础
　提炼你的信息
　准备有用的视觉辅助
　注意肢体语言
　期待积极和消极的反馈
星期五
　建立更好的工作关系
　建立更好的团队合作
　要鼓励更好的团队合作
　合理分配工作
　解决冲突
星期六
　公司网站
　架构网站
　网站设计
　商务工作与社交媒体
逆境生存法则
小测试答案

前　言

在我们如今生活的时代，商业沟通的方式不断改变。几年前，我们的沟通方式仅有面对面、打电话、写信等。现在方式增多了，有电子邮件、网站、博客、脸书等。然而，另一个事实就是随着沟通方式的增加，我们的沟通效率却降低了。

你遇到过以下情形吗？

●工作关系中同事间信任度很低；

●信息量爆满，让人只见森林不见树木；

●有些同事满口专业术语，令人困惑；

●会议流程不清楚；

●幻灯片演示内容有太多要点，但核心信息模糊。

而且，以上内容可以一直列下去。对工作各层级之间的无效沟通，我们都感同身受。那我们可以做点什么？这本书就是为工作中的我们提供一些积极的指导，使大家能更有效地沟通。你可能无法改变你所在企业或机构的运转方式，但是你可以改变自己工作的方法。

所以，接下来我们将探讨以下内容：

星期日：了解你的目标。你沟通的对象是谁？你的信息点是什么？你期待对方做何反应？

星期一：认真聆听。当同事们讲述自己面临的挑战时，你要认真聆听。你在聆听时，就展现了你对他们的重视。

星期二：写作内容清晰明了。充分思考你想表达什么。把想法组织起来，写封邮件或者报告的草稿，然后再编辑一下。

星期三：更好地组织会议。成功的会议秘诀在于前期筹备，尤其是举行会议的原因、参会人的确认以及你会议的话题。

星期四：做成功的演讲。充分准备，对你的观众和关键信息进行了解。如果有必要的话，准备一些有用的视觉辅助材料。

星期五：建立更好的工作关系。良好的工作关系是把组织凝聚起来的关键。你如何培养更好的工作关系呢？

星期六：有效参与网络沟通。利用多种社交媒体，搭建并维护网站

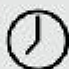
和社交网络。

一周中的每一天都涉及不同的话题。每部分开头先简要介绍当天的内容；然后讲解重要的内容，包括原理、贴士、案例学习等；每天的内容结尾有总结、多项选择题，以此巩固学习的重点。

本书中我强调的原理是我几十年工作的硕果呈现：包括三十多年的商业经历，尤其是在写作领域的经验，还包括我十多年的商务沟通课程的经验。之前我所主导的活动上，参与者都有良好的反馈。他们说，“你给了我更多自信”“这次活动令人耳目一新”。因此，我希望读者们能按照书中所讲去体会、去做，那这本书将会是令人焕然一新的课程，为你带来自信，让你成为职场中更有效的沟通者。

Sunday

星期日



了解你的目标

Know
your
aims

星期日

今天，我们将要探讨：

●沟通的基本目标：比起毫无目的的漫步，如果我们知道行走的方向，就更可能到达目的地。

●不同的学习方法：本书的主题之一就是确保大家的沟通不是关注自己，而是关注沟通的对象。如果按照这样的方法，就需要确保我们的表达方式是最适合对方的。

●你可以采取的多种沟通方法：本书的另外一个主题就是对于职场沟通来说，不仅仅是起草一封邮件然后发送出去那么简单。本章以及后面的内容都会探讨不同的沟通方式。包括星期一和星期五要谈及的“建立更好的工作关系”，星期二要涉猎的“撰写有效的报告和电子邮件”，星期三要谈论的“举办更好的会议”，星期四要探讨的“有力的演示”，星期六要谈论的“搭建网站”。

●沟通的障碍以及我们如何克服这些障碍。

沟通的基础

通常，我做研讨会都是用快速记忆AIR法则开始的:

●听众（Audience)

●目的（Intention)

●回应（Response)

小贴士

商务沟通不仅仅是起草一封邮件然后点击“发送”那么简单。

听众

“听众”指的是你想要沟通的对象。这儿的聚焦点不是你，而是你沟通的对象。这意味着：你问自己的问题不应该太多地关注“我应该说（写）什么”，而是关注“我的听众要听什么”。为了很好地回答这个问题，你要仔细考量谁是你的听众、他们对你的沟通可能做出什么反馈。

譬如，如果你写一份文件，文件的读者应该会影响你撰写的方法。你是写给老板看，还是写给对你所在单位提出投诉的人？在这两种情况下，你的表达方法是不同的。

如果是给你的上级发邮件，你仅仅提供他（她）所需的信息就行了：

你好，罗伯特：

《项目管理概述》在2012年的销售提升了10%。我们已售出3000本，而且上个月又加印了1000本。

哈里

因为你的老板要快速获得信息，因此无须赘述。但如果你是在回复一起投诉，你的口吻就要不一样：

亲爱的布朗女士：

最近您对我们餐厅提供的服务不太满意，谢谢您不辞辛劳地写信与我们沟通。您认为我们的服务令人不满，我感到十分抱歉。

我核实了您提供的细节。10月3日，您光顾了格兰彻斯特餐厅，那个接待您的员工是一个临时工，他不熟悉我们公司对所有员工服务质量都有极高要求的政策。

现在我们已采取了必要的措施，确保此类情况不会再发生。

再次感谢您的来信，请相信我们始终立志为顾客提供高标准的服务。

您诚挚的约翰·达科沃斯

看出来区别了吗？给老板的这封信简短明了，回复投诉的这封信内容有所延展。最根本的是：后者的语气要柔和得多。

所以，你要知道你的对象是谁。当我在准备谈话时，我总是会假想听众当中有一两个我熟悉的人。我会推测他们如何接收我的讲话内容,他们现阶段的理解能力，以及谈话结束后我希望他们达到的状态。

目的

我说的“目的”指的是信息，就是你想要传递的关键内容。在上述例子中，向你老板陈述的关键内容十分简洁；对投诉的回复是要缓解对方的怒气，说你已经调查了此事。

对于如何确定沟通的目的（核心信息），你可能会发现有点儿难度。

可能你自己都不知道沟通的目的。如果真是这样，那你就要认真思考。例如我的个人网站最近瘫痪了，我也没有其他的网站。所以这让我开始想：我的网站建立的目的是什么？我是单纯想让人们了解我、我的服务，然后通过我买书或者进行咨询吗？仔细思考，直到你可以确定精确的核心信息。在星期二那天的内容，我们将对思考、心智导图以及思维导图等重要问题进行深入探讨。

你的信息清晰明了吗？如果你觉得它不够清晰，那么对于其他人来说它就更不清晰了。在我的一个课程上，我发现一份文件的核心信息是由67个字组成的一个句子，而这句话居然在文件结尾处的一个括号里面。

即便你明白自己的核心信息，你可能还是需要对背景信息进行一些解释。

小贴士

如果你对自己的核心信息都不够清楚，那么对其他人来说它就更难明了了。

引入变化

丹顿制造公司雇用了约翰，请他为公司带来改变。公司里有一种文化：“我们一直是这么做的，我们为何需要改变？”公司传统的视野意味着它可能会被更小更新的公司迅速超越。在一个非工作日，约翰把总监和资深员工召集起来。他的第一个任务是让同事看到目前工作方式的劣势，生发出对现状的不满，然后引发他们渴望改变的动力。因为约翰已经清楚地确认了主要信息，他就可以把这当作“引入变化”的第一步。



回应

对于你所沟通的对象，你想让他做何回应？有时候我们事先过多地研究自己要讲话的细节，而忘了我们想让听者做何反应。你给对方写信，有可能仅仅是为了知会对方一些事情，而更有可能是你想让他们做出决定。

要他们如何反应表达得很清楚了吗？你想让他们下一步做什么？例如，假设你要撰写一封募捐的邮件，你需要交代清楚以下内容：读者能去哪个网站募捐？如果有必要，还要给出银行账户信息，以及募捐者可以如何用物品来捐助。

不同的学习方法

每个人都不相同。如果我们想与一群人进行有效沟通，我们就应该聪明一点儿，去发现他们喜欢的学习方法。

●视觉：这类人喜欢看到文字、图画或者图形，以便更好地吸收信息。

●听觉：这类人喜欢通过听觉来获得信息。

●运动感：这类人喜欢通过积极地实战来学习，譬如角色扮演。

对你来说，如果能发现自己的个人偏好，是很有用的。我就更偏爱视觉与听觉学习，而非运动感。在此，我们要质疑你的预判—别人学东西的方法和你的方法一样。你需要记住，别人的学习方式与你不同。为了成为一个高效的沟通者，你需要注意沟通对象的学习风格。

你可以从对方的反应中察觉他们的风格，然后，你至少可以使用以下词汇作为他们不同风格的标志。譬如说：

●视觉：看、观察、图画、关注

●听觉：听（我听到你所说的了）、嗡鸣声、摇铃

●运动感：感觉、具体、抓得住要领、接触

不同的沟通方法

你可以利用你对不同学习方法的了解找到最好的沟通方法。为了更有效地沟通，你需要根据听众的特点量身定做你传递的信息。由此，我们可以发现，电子邮件并不适合所有人。对于听觉类型的受众，打个电话可能更有效；对运动感类型的人，一个将建议转化为行动的会议更有效。

我们可以进一步地发掘部分类型的不同之处。譬如说，对于视觉类的学习者，有些人对文字反应强烈，有些人则是对图画或图表反应更强。这一点有重要的寓意。用两个例子来说明：一个是，如果我要用幻灯片来做一个演示，我就不会仅仅用文字把标题表述出来，我还会努力找一些能够形象地涵盖关键信息的图片。这样会十分耗费时间，但是我确定值得这么做。例如：一幅展示拱壁支撑起教堂的图片可以传递出“强化、确定”的信息。另外一个例子是，在准备地图的时候，不仅要给出方向（在A21道路上行进8公里后，在环岛处左转……）还要给出一张用线条描绘的图。

以上两个例子中的两种方法（文字和图画／图表）反映出一个现实：一种方法（文字和图画／图表）对一部分人来说有吸引力，对其他人则不然。比起使用一种方法，我希望通过对两种方法的结合，触及更多的受众。

建立一个非正式协议

彼得委托大学里的几个讲师来给自己供职的出版公司写一系列的书。当他给这些作者发邮件后，很快发现一些人回复了邮件，但有些人没有回复。后来他约见了一些作者，这些作者都是他将紧密合作的人。于是彼得有意和他们建立了一个非正式的协议。他问对方更喜欢哪种沟通方法（电子邮件还是电话）。如果更喜欢电话沟通，那他们愿意哪一天、哪个时间接听电话。了解这些信息意味着彼得因对方不回信而产生的沮丧情绪比起之前明显减轻了。如此一来，他与这些作者的沟通就更有效了。

邮件对于交流信息、快速查看信息、快速达成一致意见来说十分有用。然而，对于建立良好的商务关系来说，电子邮件就不够强大。关于邮件撰写方面的更多信息，请参考星期二的章节。

电话对讨论来说很有用，因为你可以立即察觉出对方是否理解你所说的信息。然而，除非你有过滤筛选来电的方法，不然电话会打乱你的工作。所以以下是有用的方法：提前协调好通话时间；拨通电话后先问一下对方:“您现在方便说话吗？”

请注意，在进行电话沟通时，你的情绪通常都能被对方察觉。所以当无法和对方见面时，我们会在脑海里描绘对方。所以要尽可能地传递你的热情，通常推荐的方法是在通话时要面带微笑。

还有一种有用的方法是在电话沟通前先给出此番谈话的范围，例如："雷，我想今天咱们要讨论三个话题。"除非涉及敏感话题，否则就要先讨论最重要的事，以防哪一方没有时间或者不能完成沟通要尽快结束通话。如果有敏感话题，可以先探讨次重要的问题，然后再切入更微妙敏感的内容，以此轻松解决问题。

在进行重要的电话沟通前，先把你想要讨论的要点写下来。想想我们有多少次没有这么做，导致挂断电话后才意识到还有重要的事忘了讨论。

如果你是想劝说同事去做什么事情，那在你拨通电话前先列出他们有可能提出的反对理由，并列出相应的解决方法。这样的话，你对他们的回答就会有所准备。

不要害怕在电话沟通中停下来总结一下。例如，可以在谈话期间说："好的，数量和交付日期我们已经达成共识，那接下来让我们讨论一下价格。"

面对面开会的成本更高，但是在商业中不可或缺。我们在给遍布全球的同事发邮件、打电话的时候，很可能已经在脑海里想象了他们的音容笑貌、行为举止，但等到有机会与他们碰面时，我们可能发现之前的认知都错了。在这种情形下，大家会说："把人和名字对上了，真好！"面对面的会晤往往可以提供更多非正式关系的建立机会。譬如，在一个早晨的间歇时或者在午饭时，我们可以聊聊同事的家庭、假期安排等话题。关于会议的更多信息，请参看星期三的内容。关于建立更好的工作关系，请看星期五的内容。



沟通中的障碍

在本章节的结尾，我们来看看有效沟通中的障碍。

什么是有效的沟通？我通常这么描述：



A（三角形）→B（三角形），而不是正方形、圆形、折线

以上描述的是：A想传递三角形代表的内容A，我们希望B接收的信息、理解的信息都是这个三角形，而不是一个正方形、圆形或是残缺的三角形。

那么，是什么阻碍了有效的沟通？哪些是良好沟通的障碍？如何清除障碍？我们需要注意以下要点：

●你的陈述没有重点、不清晰、模糊。解决方法是：充分准备，确保清晰和精准，参看星期二和星期四的内容。

●你提供的信息太少了。解决方法是：更好地了解你的听众，然后提供对方所需的足量信息，以便他们做决定。

●你提供了太多不必要的细节以及过多的信息。解决方法是：更好地了解你的听众，然后提供对方所需的足量信息，以便他们做决定。

●你使用了难以理解的词汇和短语。每一个行业都有自己的术语和缩略语。解决方法是：使用听众能理解的词汇短语。



●你的沟通对象显然不能够用你的语言进行沟通。解决方法是：将你要说的内容简单化，参照星期二和星期四的内容。

●不精准的信息降低了你沟通的权威性。解决方法是：事先核实你援引的事实。

●你对某几个人抱有负面情绪，譬如说你认为他们很粗鲁或者很木讷。我们用星期一和星期五的内容来解决这个问题。

●你对人缺乏信任：对方的话听起来是对的，但是你并不信任他。信任感的获得以及维持，并不仅仅依赖于对方的知识和专业度，同样还来源于你与此人的关系。参看星期一和星期五的内容，了解如何解决这问题。

●你所在公司或组织的政策（或流程）也可能阻碍良好的沟通。例如，我最近听说一个机构组织会议，他们的管理层在会议举办前三周才向员工公布演讲人信息和其他重要细节！

●商业环境中的正式沟通渠道不够清晰，所以同事之间依靠非官方的沟通方法（“小道消息”），这会传递流言，而非事实。解决方法是：对于沟通要确保有更坚定甚至更开放的态度。参看星期一和星期五的内容。

●时机不对。譬如，对于一个需要谨慎思考的重要问题来说，要在一个合适的时间请大家做决定。解决方法是：找出并策划好合适的时间。

●你的肢体语言与你所传递的信息相冲突。例如，你可能试图要表达友善的信息，但是你的眼神可能缺少交流沟通。参考星期四和星期五的内容。

●在会议当中，你让讨论时常跑题。关于这个问题以及会议中的其他不足，请参考星期三的内容。

总 结

今天我们探讨了沟通的基础。其中，很重要的是你要明白AIR法则：听众（你所沟通的对象），目的（你想要传递的信息），回应（你想从对方那里得到的反馈）。

在考虑听众的反馈时，我们要考虑对方最佳的学习风格。我们分析了视觉类、听觉类、运动感类三种风格。它们可以作为我们选择最佳沟通方式的基础。

跟进练习：

1.回想一次你参与其中的有效沟通。为何它是成功的沟通？

A：听众：你在和谁沟通？

I：目的：你的信息是什么？你想说什么？

R：回应：你收到了什么反馈？

为什么这次沟通成功了？你是如何得知的？

2.回想你参与其中的一次失败沟通。为何它没有成功？

A：听众：你在和谁沟通？

I：目的：你的信息是什么？你想说什么？

R：回应：你收到了什么反馈？

为什么这次沟通失败了？你是如何得知的？

小测试

1.停下来想一下，你到底想要说什么。这件事：

a）太奢侈了

b）不错

c）很重要

d）浪费时间

2.有效沟通需要：

a）一致性

b）非计划

c）即兴表演

d）思考和规划

3.回想沟通的基础要素，字母AIR代表：

a）缩略语、图像、声望

b）活动、信息、反省

c）听众、目的、回应

d）附件、互联网、接收

4.搞清楚沟通的对象，这件事：

a）很重要

b）浪费时间

c）没必要

d）很重要

5.你要沟通的信息应该：

a）模糊

b）清晰

c）令人混淆

d）有歧义的

6.你正要发出一封邮件，但是你忘了考虑你所期望的反馈。现在你应该：

a）点击发送，因为你知道如果对方想要进一步挖掘的话，他们会回信的

b）在点击发送之前重写邮件

c）寄希望于对方不要注意到

d）明天再向上级汇报此事

7.“大家的学习方法和我一样”，这种看法是：

a）总是错的

b）总是对的

c）有时候是对的

d）有时候是错的

8.在商务沟通中，邮件是最好的方法。这个判断是：

a）总是对的

b）有时候是对的

c）错的

d）对的

9.进行商务电话沟通，对于____很好：

a）社交

b）找出竞争对手

c）搭建更好的工作关系

d）仅在你电子邮件不能使用时

10.如果团队中有人说："要实现有效沟通的障碍太多了。我感觉我现在就要放弃了。"你应该如何回应？

a）"好的，早点离开，不要回来。"

b）"抱歉，你说什么？"

c）"我会好好想一下，一会儿回来找你。"

d）"不可以放弃。这些障碍正是我们要善于倾听、搭建良好工作关系并努力工作的原因。"

Monday

星 期 一



认真倾听

Listen
carefully

星期一

说到沟通，我们通常很快会联想到说或者写。然而，在我们考虑以上两者前，要记住：沟通不能孤立于内容而存在。我们在某些情况下要发言或者写作，但仔细倾听必须先于说和写，这样我们才能让说和写变得有效果。

由此，今天我们要考虑的是：

●倾听的重要性

●如何更聚精会神地倾听，聚焦对方所说的内容

●帮助我们有效倾听的步骤

和说、写这两类输出性技巧不同，倾听是输入性技巧。稍后我们也将探讨另一项输入性技巧——阅读，并且本章还将提出建议，如何提高阅读文字和数据的技巧。

聚精会神地倾听

今天关注的是在面对面关系中倾听的作用。作为一个管理者，大家期望你能认真地倾听：面对老板，他部署你的工作；面对同事，你们谈论工作；在会议上你还要讨论一系列的话题，并做出决策（请参看星期三的内容）；面对应聘者，你要解决问题还要用电话沟通（回顾星期日的内容）。



倾听是一件难事

为什么倾听很难，有很多原因：

●我们总是关注自己要说的内容。相反，倾听要求我们关注他人，并跟随他们的思路。

●讲话者讲得不清楚、语速过快或者不断重复。

●讲话者的母语不是英语所以他说的不是标准英文。

●我们可能没学过如何倾听。我隐约记得学校的课程教我们阅读、

写作和说话，但是我不记得我学过倾听。（要么就是我上课时根本没听到相关内容！）

然而，倾听真的是一项十分有价值的技能。你是否曾经有这样的感受：你感觉被某件事压得喘不过气来，然后你敞开心扉，向别人倾诉衷肠。最后你感觉到如释重负，对对方说："谢谢你听我说话。"

小贴士

倾听远远不止于听

倾听的重要性

倾听

●能关注他人。通常，在别人说话的时候，我们是在关注自己接下来要说什么。

●能认可说话者的价值，承认他们作为个体所拥有的权利。这样你就能理解他们的出发点，以及他们工作和说话的方式为何如此。

●能帮助理解说话人的立场。譬如，如果你在试着向客户推销商品，你想和他们建立良好的关系。通过倾听，你可以察觉出他们当中谁感兴趣，谁不感兴趣。这样一来，你就可以更有效地利用时间，把焦点放在潜在客户身上。

●能鼓励你提出正确的问题。当你关注他人（而非自己）的时候，你就会想了解更多的东西。我们可以区分出闭合问题和开放式问题：

1.闭合问题：可以直接用“是”“否”来回答的问题。“这个项目晚了吗？”“是的。”“今天下午5点之前你能否给我这个数据？”“不能。”

2.开放式问题：可以让大家交流的问题。开放式问题通常以“为什么、怎么样、谁、什么时候、什么地方、什么事情”来开头。“为什么你会认为此项目延误了？”“因为对于客户当前所需的工作，我们没有计划好并留出充足的时间。”作为管理者，你提出的问题大部分都应该是开放式问题。

●意味着你不仅仅是在听这个同事说出的话，还可以通过敏感地捕捉肢体语言、语音语调来理解他们的反应。

●让你理解话外音，知晓隐藏的信息。例如，你的回应可能是：“所以我猜你想说你需要他人的协助以便准时完成工作。”

●让你能够辨别事实和观点。你听到的内容包括两者，但你可以分辨哪些是客观信息，哪些是基于客观信息的主观想法。这样，你就能够评估别人的发言。

●让你能够收集信息，然后更高效地解决问题并做出决策。

●建立人与人之间的信任感。你表现出你真的对对方感兴趣，这样可形成与他人良好共事的基础。倾听通常都会增进人际关系，让对方能够坦言自己的困难，并且在倾诉后感到释然，而不是感到愈加紧张。

●提供全方位提升人际关系的机会。例如，如果一个同事说：“明天

我要休假了。”你要么忽略这个信号（但是忽略本身就有点不够礼貌），要么可以将此当作对方想和你交流更多内容的信号。“太棒了，你要去哪儿度假？”“香港。”下次你再见到他的时候，你就可以问他：“香港怎么样啊？”

●可以解决分歧。如果同事之间产生了冲突，如果能倾听并理解对方的观点（不一定是同意他们的观点），就迈出了解决分歧的重要一步。

●帮助你更好地了解别人。当你仔细倾听一个人讲话的时候，你会更了解这个人：他们重视什么，他们如何思考，他们感受如何。

最近有个精神几近崩溃的同事告诉我，她想回澳大利亚，这透露了她的很多信息：她渴望从目前的紧张状态中释放出来，回到从前更轻松的环境。这些信息可以帮助你更好地与人共事，即使你并不喜欢他们或者不同意他们的观点。

苏西生气了

苏西生气了。每天她都为了完成项目任务而工作到深夜，但是她感到自己的工作并不被赏识。直到有一天来了一位与她一起工作的新同事简，情况才发生了变化。简在自己的工作之余很少关注自己（她工作做得很棒），反而很关心周围的同事，她愿意停下工作倾听苏西的心声。苏西眼里充满泪水，向简敞开心扉，倾诉自己正在承受的压力。谈话结束时，苏西对简说：“谢谢你听我诉说，你是第一个让我可以说这些事情的人。”

关于更好地倾听的贴士

以下是可以帮你提升倾听技巧的方法：

●敢于承担责任。你要意识到倾听是一项积极主动的技能，是一项有难度的工作，所以你要专注。譬如，当我首次见到某人时，我要特别注意听他的名字。如果我听清楚了，那我就要再重复一遍。打个比方说：“很高兴见到你，尼克！”如果我没听清楚，我就说：“对不起我没听清楚。”如果这个名字比较生僻或者难以拼写，我就可以问：“你可以告诉我怎么拼写吗？”（我第一次见到我妻子的时候，我拼对了她的名字，而且我是第一个拼对她名字的人！）

●关注他人，而不是你自己。别人在说话的时候不要试图打断对方。停下自己手头的事情，真正去倾听对方在说什么，并和对方进行眼神交流，对别人产生兴趣。也可以用你自己的语言阐释对方的话，以此帮助你在脑海中明确对方话语的含义。例如你可以说：“所以您的言下之意是我们应该安置更多的高效监控。”诸如此类的过程叫作“反馈式倾听”。

●愿意接受别人的解释和观点，而且愿意承认自己也会做错假设或者也会有偏见。

●如果你做出的快速决策是基于别人的外貌、演讲风格以及性格产生的第一印象，请不要太过苛刻。

●判别别人话语中的重点。有时，说话的人有可能没有把话语组织好。通常情况下，非正式谈话或会议中比较难辨别事实、观点和想法，但你还是要努力去找出说话者的主要观点。

●集中注意力，即便别人不这样做，不要精神涣散。

●在可能会有遗忘的情况下，如果你需要记住别人讲话的内容，就需要做笔记。这样可以帮助你集中精力，避免“一只耳朵进，一只耳朵出”。

●不要害怕沉默。沉默也是谈话的一部分，它可以：

1.作为一个连接点：谈话的方向将转向哪里？

2.作为一个讨论的机会，大家可以消化一下前面所谈的内容。

3.作为一个让他人进一步表达观点的机会。

4.作为一个回顾先前内容的机会。

更有效地阅读

截至现在，我们一直在探讨倾听。沟通中的另一个接受性技巧就是阅读。作为管理者你要阅读大量的内容，例如电子邮件、报告、网站、专业文献、合同以及技术手册。

如何阅读？

停下来回想一下你阅读的方法，会对你有所帮助。你是否有下列情况出现？

●阅读时在头脑里默读文字。

●要读每句话中的每个字。

●很快地浏览全文，找出重要的部分然后再回头去阅读这些部分。

●遇到不懂的地方就停下来，所以阅读长篇内容速度就很慢。

以下是能帮助你更有效阅读的一些要点：

●阅读特殊内容时要确立一个目标。你是想要去快速查询一个事实、了解全文大意、获得某个主题的细节信息（譬如为了做一个报告或演讲），还是想要评价作者的观点和看法？



●阅读的速度取决于你所读内容的类型。对于重要的或者比较难的部分就多花点时间，反之则用少一点的时间。

●阅读时尽量不要用嘴读出来。因为那样不仅会让你的速度变慢，而且会让你将精力聚焦在文字上，而非文字的内涵。

●扩大阅读量。（在学校时，我们经常被鼓励要扩大阅读量，但是我并不记得鼓励这么做的原因。为何开卷有益，请参看本段落。）不要只为了工作而阅读，读份报纸或者杂志（印刷版和电子版都可以）。如果你所读的内容对你有吸引力，你就更有动力去读，它对你的帮助也越大。选一篇文章，第一次读是为了找感觉，第二次读就要看看文中的遣词造句。最近我和一位对介词使用掌握不太好的学生一起读文章，然后勾画出“调查的结果”（of the survey）、“犯错”（at fault）、“为谁负责”（responsible for），掌握了部分介词。几乎是在不自觉的情况下，你就会学到很多单词和词组。遇到不懂的单词，你可以查查字典（可以用纸质版或者电子版）。



●对于一些重要的工作，你要把所读内容做一些笔记（可参看前面讲倾听时做笔记的内容）。有一种特别有效的方法：用自己的语言总结作者的观点。

●如果你想更仔细地阅读某个部分，那就可以：

1.先查询目录、章节或者索引，浏览整篇文章以此了解全文大意。当你这么做了，你就会发现文章的关键词和关键句。

2.寻找标志词：包括前言、结论部分，以及“首先”“再次”等词汇；注意段落开头，譬如说“一方面……另一方面……”这样的表达。这些标志词会让你看清楚文章的结构，帮助你理解。

3.关注关键词以及更重要的关键短语。没有必要把精力集中在一些功能性语法词汇上，例如the、of、 has、be，而是要关注重要的词。

4.在头脑中复述关键要点，可以输入电脑里或者写在纸上。用自己的方式表达作者的核心观点，这样会帮助你理解内容。

5.思考一下作者的论断：你同意还是反对他的论断？文章中是否有

假设性内容是你不赞同的？提出相关问题，看看是否都能找到答案，关键在于让你的大脑参与进来。

6.在阅读结束时，看看你是否可以回忆起要点，如果能向别人阐述这些要点就更好。你甚至可以过一段时间以后再回顾一下，看看自己是否还能想起来。

以下内容描述的是项目收尾时的评估阶段。阅读中所需关注的关键词和短语用粗体字表示：

理清你得到了什么。尤其要列出你输出了什么成果：

●项目建立在一个坚实的基础上。

●你从项目赞助者那里得到了有力的支持。

●你输出了关于产品或服务的预期成果。

●这些成果达到质量标准。

●对比原先的预算，实际成本在合理范畴之内。

●投资回报率很好。你的公司从项目中获取的利润比投入的成本大得多。

●对比原先的时间表，实际用时在合理范畴之内：你按时输出了成果。

●良性的流程管控可以有效地追踪、监控成本和时间。

●客户/用户以及其他利益相关者对项目成果满意。

高效阅读以及良好的时间管理

作为一个经理人，莎拉在阅读方面是一个有条不紊的人。她每天只查看几次邮件，有重要问题就及时处理。她不会去看垃圾邮件，而是直接将其删除。

通常星期五上午她收到的邮件比较少，她就利用这个时间段来阅读相关资料，这些内容能帮助她更高效地工作。这种阅读不紧急，却很重要。

星期五过后因为要过一个轻松的周末，下午她就阅读一些不紧急但很有用的信息。这些内容和她的工作不直接相关，但这些信息能让她与行业趋势保持与时俱进，让她的专业知识得到拓展。

当然，有时候会有十分紧急的事情发生，意味着她不能总是按照计

划的时间来做事。在这种情况下，她会灵活处理。通常情况下，莎拉都能安排好充裕的阅读时间。这样的安排有用且重要，能让她很好地做好时间管理。

阅读数据

以下是帮助你阅读并理解表格数据的一些建议：

●查看基础信息：日期、使用的资源、比例、数据的含义。譬如说，如果这些数据代表了一个样本，那这个样本有多大？

●这些假设合理吗？有没有一些数据被忽略了？为什么？查看术语的定义，它们有理有据吗？如果有百分比，那这是什么的百分比？

●看一行或者一列内容，思考它们的含义，以此理解数据。

●比较列与列的数据，看看是否能发现数据中的规律。考虑有无趋势体现：数据有没有展现上升或下降的持续态势？譬如说，实际开支是不是始终超出预算？

●考虑平均值。计算某一行或某一列的平均值，看看是否有变化或者有特殊情况。试着找出出现这些变化的原因。例如，因为工资收入的高（低）或者不同程度的就业情况导致了数据变化。

●阅读数据附带的文字，看看自己是否同意它的观点。对此类表达一定要特别谨慎—“重要突出的”“这些数据显然展示了”。

●如果你对于数据推测方面比较有信心，需要推测一个趋势的话，要谨慎一些。

总 结

今天我们探讨了倾听和阅读，两者都是沟通当中的接受性技巧。提升你的倾听能力意味着：当你讲话时，你会更了解你的对象，可以选择更准确的词汇，从而实现更有效的沟通。

提升你的阅读技巧意味着你将了解为何要阅读一个特定的段落，然后你可以更合理地安排阅读进度。

跟进练习：

1.询问你的同事，他们是否认为你是一个好的聆听者。倾听他们的反馈。

2.回忆最近一次发生的工作上的谈话。你是不是忙着考虑自己要说的内容而没有认真倾听对方讲话？

3.你可以采取哪些步骤来提升倾听的能力？要找到适合自己的做法。

4.今天的内容有哪些对你来说是新鲜的？之后你将要采取什么措施提升自己？

小测试

1.倾听的关键技巧是：

a）看着对方的脸

b）思考你想说什么

c）关注对方说什么

d）看着地板

2.好的倾听会：

a）把人际关系弄得更糟

b）激发争论

c）让人放松

d）建立更好的工作关系

3.倾听是：

a）容易的。所以我当上了经理

b）一件苦差事，但回报很好

c）不值得去做

d）有用的，如果你有时间去做

4.当我很好地倾听时，我会：

a）可以发现对方沟通的重点

b）感觉特别混淆

c）很容易分散注意力

d）打扰别人

5.倾听_____提供基础：

a）为我向愿意聆听的人表达自己观点时

b）指引我更准确地表达

c）为我决定午餐吃什么

d）让我找出我喜欢谁、不喜欢谁

6.当我阅读时：

a）我读什么都很快速

b）我读什么都很慢

c）我先确定我为什么要读这个内容，然后以此为基础来策划我的阅读方法

d）我问自己为什么必须要读

7.为了确保我可以理解一个较难的段落：

a）我心怀希望地快速浏览

b）我心怀希望地慢慢读

c）我用心阅读，尽管我不确定自己理解了大意

d）我做笔记，用自己的话总结作者传递的信息

8.在阅读时，我关注：

a）为何我不同意作者的观点

b）段落的中间

c）重点短语，尤其是段落开始部分

d）页码

9.为了拓展专业知识，我 阅读那些在我专业之外的信息。

a）从不

b）绝不读，我太忙

c）经常

d）很少

10.当我阅读表格中的数据时：

a）我关注在每列之间有什么规律

b）我绝望地迷失在数据之间

c）我从不看数字

d）我总是依据数据推测未来的事

Tuesday

星期二



写作内容清晰

Write clearly

星期二

清楚地表达自我是有效沟通中的重要部分。今天我们将来探讨写作时有哪些步骤可以让你清晰地表达自我。

首先，我们将会学习写作的主要原理，这主要是为了写较长的文案。然后，我们将会学习特定的写作方法，包括电子邮件、商务信件和报告。

我们可以把写作过程划分为几个步骤：

●思考

●组织

●打草稿

●修改草稿

重要的是你需要注意这些不同的步骤。写作不是简单地把头脑里想到的第一件事情用键盘打出来，然后点击“发送”就可以的。

写作过程

思考

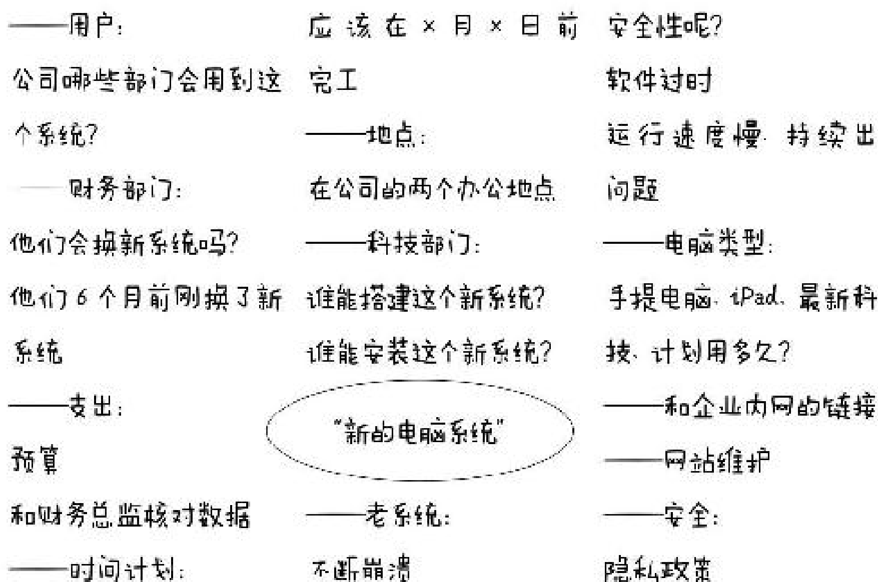
想一想，你想写什么？有一个好的办法可以帮助你前期思考要写什么。这个办法就是画一个导图（也就是思维导图）。找一张空白的A4纸，水平放好，把写作的主题写在中间。（是写一个词或几个词，而不是整个句子。）你可能觉得用铅笔会比较好，因为可以在必要时擦掉重写。

现在开始围绕着主题把脑海里想到的其他关键内容都写出来，这些有可能是你阅读之后的结果。你不用把想法完全按照重要性排序，只要写下来即可。刚开始的时候，也不需要用线条把相关项目连接起来。

如果在某一点上卡住了，你需要问问自己：为什么、怎么样、什么、谁、什么时候、什么地点、什么事。这些提问词可以帮助你思考。

当我这么做的时候，我常常惊讶于：首先，这个任务太容易了，感觉不像在工作！观点和概念都同时很自然地浮现出来。其次，这张画图的纸多么有价值。我已经捕捉到所有（或者至少很多）关键内容。我不能丢了这张纸！

一个为了购买电脑系统所做的思维导图，示例如下：



组织

当你完成了思维导图指导下的思考过程，还有两个进阶的步骤才能开始写作。最好能够按照下文的顺序来做。但如果你觉得有困难，那就先做第二步，再做第一步。

第一步：提炼你想沟通的关键信息。

这个工作需要花点时间。如果你觉得有困难，至少可以先删除一些不重要的信息。例如，如果你是分析一套老的电脑系统的弊端，那比起这个系统的严重问题、老旧过时、不能满足预期目标，一些具体的软件技术细节就不是那么重要。

确定关键信息时，你也需要考虑你的读者和他们的反馈。举例来说，如果你是给财务总监写报告，你就要呈现财务数据（譬如支出、投资回报）。然而，如果你的财务总监已经同意安装新系统，你要给研发部门的同事写报告的话，你的方法就要有所不同。你的关键信息可能是这个新系统的功能以及它和老系统相比的优势。

第二步：组织信息。

换言之，你需要用特定的顺序重新安排思维导图里的信息。本文的目标是用最恰当的逻辑方式展现沟通内容。这些逻辑方法包括：

1.根据重要性排序，最重要的内容放在第一位。

2.比较优势和劣势。

3.从不同角度分析一个方案：政治、法律、社会、经济、金融。

4.按照时间排序。

打草稿

现在你已经做好了思维导图并用恰当的顺序组织好了想法，那接下来就进入写作的实质性阶段了。

现在要开始写以下内容：

●前言部分：解释你为何要写这篇文章。

●文章的主体部分：包括事实、阐述和其他相关信息，同时也包含你对信息的理解。

●结论：对关键信息进行总结，对你提出的问题做个收尾。

不要忽略你前期做的那些准备，你要把它作为基础。

让我们来看一个文章的主体部分的例子。譬如说，在你的思维导图

上这个部分的内容是：

老系统：

- 不断崩溃
- 安全性呢？
- 软件过时
- 运行速度慢，持续出问题

如果作为打草稿的基础，以上内容这么写是可以的。但是作为报告的话，你需要将这些关键词变成句子进行阐述。

我们现在把它设想成文章中的一个段落。“老系统”是不能做标题的，所以你要写成“现存系统的缺陷”。当考虑这个主题的时候，你就会意识到关键点在于“现存系统于10年前安装，现在已经被许多新技术超越了”。所以你可以把这个句子当作段落的第一句（这就叫作主旨句——意在用一句话概括整个段落的内容）。

然后你就可以补充段落的其他部分，在原架构的笔记格式基础上延展，用句子来表达你的想法。如果你不确定要写什么，那就不断地问自己：“我想要说什么？”如果能找个人来讨论（不使用电子邮件）就更好了，这样可以帮助你提炼自己想要说的内容。接下来我们可以把这段用草稿写出来，带数字的内容探讨的是写作过程中需要注意的几个方面，在本章结束部分有更深入的解释。

现存系统的缺陷

现存系统于10年前安装，现在已经被许多新技术超越了。现在的①系统也发生过很多故障②，给众多同事带来了极大的不便③。即使④现有系统的运行正常⑤，反应也已经非常缓慢，还经常卡住⑥。并且⑦，在处理大量数据时，现有系统出现了一些错误，还丢失了部分数据。系统的某些方面的安全性也备受质疑。

注：

①不要重复说“现存的”（existing），我选择用“现在的”(present)。查分类词典，学会运用近义词。

②我认为“死机”（crash）这个词用在报告中太不正式了。我查字典

换了一个词（failures）。

③我夸大了电脑故障的影响。

④“即使”起强调作用，也暗示这是在现有状态下的一个让人意外的情况。

⑤我本想用“能正常工作”（running smoothly），但还是觉得太不正式了，于是换成了“运转正常”（functioning well）。

⑥我本想用电脑“僵住了”（freezing）,又觉得太不正式了，于是查字典换了一个说法——“卡住”（locked）。

⑦“并且”（moreover）引出另一条相似的理由，这是我在写作时突然想到的补充理由，所以我加上了这一条。

修改草稿

写完第一版草稿后，你还要回头去修改。这个步骤的目的是为了确保你写的内容清晰明了，并且也是你想表达的。当我要去修改文件时，我先看已经写了什么，然后再看漏写了什么。第一版草稿有没有忽略议论中最关键的内容呢？或者，你会发现自己写了太多不重要的内容，而对于重要的内容笔墨不够，此时就要重新平衡一下。不能不加以修改，不能认为问题会自己解决，也不能认为读者注意不到论述中的弱点。

以下是修改文章的贴士。你要检查你所写的内容是否符合以下要求：

●精准。

1.检查内容。例如我们收到了一封电子邮件，邀请我们出席9月14日（星期二）的一个会议，但我们发现那天是星期三。结果就是很多同事要花宝贵的时间回复邮件，再次确认开会的时间。如果一开始发送邮件的那个人能够在发送前就核查细节就好了。

2.检查数字，譬如一个列表里的百分比数字总和应该是100%。

3.检查标点符号。譬如顿号和逗号都使用对了吗？

4.检查拼写。关注那些你经常拼错的词。如果你的报告里有最简单的拼写错误，例如“它是”（it’s)和“它的”(its)，“效果”(effect)和“影响”(affect)，“的”（of）和“离开”（off），“主要”(principal)和“原理”(principle)，如果用错了这些易淆词，你所表达的信息就会失去可信度。

●简明扼要。你可能听过这句话：“我给你写了一封长信，因为我没

时间给你写封短的。”一个句子应该有15～20个单词。如果一个句子超过25个单词，读者就会难以理解整句的意思。所以，我们要修改—缩写—把一些对论述没有重要意义的内容删掉。



英文单词horse(马)与house（房子）发音相近。——译者注

●清晰。你的信息整体上清晰吗？如果你自己觉得不够清晰，那对读者来说也不可能清晰。

●针对你所使用的媒介选择恰当的语言。

1.观察你写作时的基调。在正式写作中容易有非正式的倾向。例如，如果你描述一个项目经理的角色，你可以说他要有“玩转很多球”（keep many balls in the air）的能力。但是这样的语言在正式报告里就不合适，所以你应该说“同时处理多项任务的能力”（tackle a wide range of activities at the same time）。还有一种不正式用语的倾向就是用“必须”（must）代替“需要”(need)，用“终止”(terminate)代替“停止或结束”(stop /end)。重要的是：你要了解你的读者，写作的时候要想着读者。

2.最近有一种写作趋势是使用连续的名词。但是更有效的沟通方法是使用更多的动词。比如说，“维修记录的考核发生了”（an examination of the maintenance records took place）的表述就不太合适，应该更好地表述为“维修记录被考核了”（the maintenance records were examined，被动语态）。或者，比后者更好的方法是说“管理者考核了维修记录”（the manager examined the maintenance records，主动语态，并且说明了是谁来执行的考核）。

3.有时候语言可以被简化。“爆破之后的影响和反馈将被员工详细观察”（the repercussions regarding the effects subsequent to the explosion will be perused by the staff）可以简化为“管理者们会考虑爆

破的影响”（the managers will consider the effects of the explosion）。

4.避免使用不常见的缩略语、专业术语和俚语。

●体现思维的逻辑顺序。

1.通常在写第一版草稿的时候，你往往会写下一些不相关的想法。到了修改的阶段，你就需要关注每一个句子，确保它们能够体现你的思维逻辑顺序。在上文提及的例子中，我持续使用“现存系统”或“现在的系统”，以此确保每个句子的内容都十分清楚。

2.与此类似的是，段落之间也要符合逻辑顺序。每一个段落或者几个段落应该完整地阐述完一个特定观点，然后你才能开始写其他观点。有时候，你可以使用连接词来表示过渡或者转折。（譬如说，为了强调一个已经论述的观点，你可以使用“进一步说、更甚之的是”；为了引入转折，你可以使用“然而、与之相反的是、另一方面”。）

●表达了你想传递的信息。回头看看前文例子中的最后一句话：“系统的某些方面的安全性也备受质疑。”更好的段落结束语应该是：“更甚的是，目前这个系统的缺陷时而会危及整个网络的安全。”

使用列表符号

想一想使用列表符号是否合适，尤其是对于短句。有时候人们会问我列表符号使用中的标点符号问题，尤其是短句。当下普遍流行的方法是在最后一项内容结束时用句号，而在前面几项内容结尾处不使用任何标点符号。如果每个单项内容包含了不止一个句子，那就考虑使用列表符号。

另一个常见错误是单个的句子从一开始就不遵循语法一致的风格。例如：

成功的候选人需要是：

（√）擅长数字计算和文学

（√）能够运用至少两种欧洲语言

（×）在项目管理软件使用上有经验

上述第三项列表符号中内容错误的原因在于，它没有遵循前两句的表述方式。它应该改成：

（√）拥有项目管理软件的操作经验

在写什么、怎么写的问题上，为了让本书更加实用，我已经有意在

修改阶段讲得比较深入。

以上内容都适用于更长篇幅的写作。接下来我们来看看一些特定的写作文体。

电子邮件的写作

电子邮件特别棒，我们可以用它和全世界的同事即时沟通。然而，电子邮件也有它的劣势。我们会收到太多的无用邮件，阻碍了我们处理工作的进程。

以下是撰写电子邮件的一些建议：

●在主题栏里写上清楚的主题（而不是“嗨！简！”）。有一个具体的主题会帮助收件人了解你的邮件内容。

●谨慎地使用“抄送”（cc—carbon copy,即“复写纸复制”，这个表述是从纸质时代来的）和“密送”（bcc—blind carbon copy，即“盲复写纸复制”，只把邮件发给真正需要的收件人。）解释一下“抄送”和“密送”：如果我发邮件给科林，同时抄送德瑞克、密送艾德，那科林可以看到邮件发给了德瑞克，但是他看不到我给艾德也发送了。使用“密送”功能可以让你在收件人很多的情况下，不让每个人知道其他收件人的身份。

●除非你是发邮件给一个关系亲密的同事，否则就要使用正式的开头和结尾致辞。你可以用更符合公司政策和自己性格的方式来表述。举个例子，如果是一个我不认识的人给我写信，他称呼我“嗨，马丁！”我就觉得难以接受。

●对于篇幅较长的邮件来说，你要把关键信息放在前面，这样的话，收件人一打开邮件就能在开篇看到。因此你需要花点儿时间布局内容，把相同主题的句子用段落整理起来。记住，如果你都觉得信息不清晰，那读者就更觉得模糊了！

●注意邮件撰写的语气，确保不要粗鲁。开头和结尾的表述都尽量温和，即便加一个“谢谢”都会有帮助。

●只使用读者看得懂的缩略语。

●不要把整个单词大写，因为那样代表你在吼叫。

●作为邮件签名的一部分，你还可以在邮件下方列出其他联系方式，包括你的职位、电话号码（座机和手机）以及邮编。对方可能会给你打电话确认一些细节。

撰写商务信件

电子邮件的使用很广泛，对于商务场合的沟通也很有用。商务信件应遵循以下惯例：

●开头称谓。如果你是第一次给对方写信，就用先生、太太、夫人等称谓。如果你知道他们的名字，就称呼“亲爱的芙瑞达”。你也可以使用全名，尤其是当你不确定对方性别的时候，你可以写“亲爱的山姆·史密斯”。如果用“亲爱的阁下”或者“亲爱的阁下或夫人”，就是十分正式、非私人化的称谓。

●结尾致意。如果开头称谓用的是“亲爱的芙瑞达”“亲爱的琼斯太太”或“亲爱的山姆·史密斯”，那结尾就用“您诚挚的”。你也可以在“您诚挚的”之前加上一句“万事如意”。如果你用的是“亲爱的阁下”或者“亲爱的阁下或夫人”，那结尾就用“此致敬礼”。

撰写报告

撰写报告的基础

以上说到的建议对报告来说一样重要。其中，知道你写报告的原因、了解你的读者、确定如何搭建结构是最重要的。

报告的种类有：

●进程报告

●健康安全报告

●事件的调查报告

●公司报告

●可能性报告

●法律证据报告

你的读者可能是同事、利益相关者、董事会成员、项目组成员、顾问组、委员会或者新产品的用户。

你的报告目的可能是：

●研究一个具体的项目或者产品是否在财务上可行。

●展示一个案例，以此作为产品或服务采购的依据。

●说服某人要采取什么措施。

●阐释一个新产品如何运用。

●描述公司的成就和财务状况。

●知会同事项目进展如何。

●勾勒一个事件的原因或者本质。

要了解你的读者、动机和反馈（参考星期日内容），了解这些信息会帮你决定要采纳哪些信息。如果你有疑惑，就去和同事沟通一下。换句话说，如果高层管理者只想看一页报告，你就不要费心写十页。另外，你的公司或者机构可能已经有报告模板了，那就为你的写作提供了架构。

报告内容

通常，报告至少要有以下内容：

●前言：这部分表明报告的目的，包括报告内容的范围或者参考资料的信息。

●报告主体：这部分是报告的主要内容，它需要反映出你采用的流程和发现的成果，并且要有事实和其他信息作为支撑。在论证过程中，以上客观的证据要和你对事实的理解有所区别。

●结论：这部分是一个清晰的总结，需涵盖前文所有的论述。同时，还要依据结论给出必要的举措，让报告发挥效用。

报告通常要用数字和标题来帮助读者清楚地区分不同段落，譬如1、1.1、1.1.1、1.1.2、1.2。

根据报告的篇幅，你还可能要写入：

●整篇报告的总结。这个总结能为结论正言，同时也是对报告中重要信息的简短陈述。

●附录。这部分放在报告的最后，包括一些技术性信息。这些信息如果放在报告正文中会显得过长或者过细。

●参考书目。这是报告中援引过的参考文献和其他参考信息的列表。

总 结

今天我们探讨了写作。对较长篇幅的写作来说，所有原理中最重要的就是：

●思考

●组织

●打草稿

●修改草稿

然后我们探讨了不同类型的写作，包括电子邮件、商务信件和报告。

跟进练习：

1.想想在写作过程中哪个阶段对你来说最难（思考、组织、打草

稿、修改）？然后再回头去文章中阅读相关部分。

2.找一封同事最近给你发的邮件来看。他的信息传递清楚吗？语气适合吗？他想让你做的事情说清楚了吗？

3.找一封你刚写好的邮件来看。你的信息传递清楚了吗？语气适合吗？你想让对方做的事情说清楚了吗？

4.你会用哪些步骤来提高邮件撰写能力？

小测试

1.“我没有思考也没有计划就开始写作了。”这样的做法：

a）好

b）不好

c）说不上好还是不好

d）浪费时间

2.当进行商务写作时，脑子里要想着：

a）你自己

b）天气

c）读者

d）你的上级

3.当我写一个长篇文本的时候，在动笔之前我要组织材料。这样的情况：

a）从不发生

b）偶尔发生

c）干吗这么麻烦呢

d）时常发生

4.让邮件里的语气恰到好处，这件事情：

a）很重要

b）如果有时间就做，它是个奢侈的事情

c）浪费时间

d）没必要

5.为了帮助我写作，我会 一个辞典或者字典：

a）从来不用

b）辞典是什么

c）很少用

d）经常用

6.你起草完一封邮件以后，你应该：

a）点击发送

b）回家

c）继续修改

d）检查

7.在发送之前，我再次检查邮件时：

a）我从来没发现有什么地方需要修改的

b）我是完美主义者，所以我要修改很多地方，以至于我会忘了发送出去

c）我经常做出修改

d）我懒得去检查

8.当我发送邮件时，我抄送给：

a）通讯录里的所有人

b）只发送给需要看到这封邮件的人

c）不知道给谁

d）我老板，以此保护自己

9.当我撰写一个报告的时候：

a）我认真地组织材料

b）我懒得组织材料

c）我请别人来搭建结构

d）我的结构太复杂了，连我自己都看不懂

10.当我撰写一个报告的时候：

a）我把所有素材都写进去，希望读者能看懂

b）我仔细地甄别事实

c）我把所有内容都加上列表符号

d）我迷失了，因为我没有仔细思考我在写什么

Wednesday

星 期 三



更好地组织会议

Organize better meetings

星期三

昨天我遇到了塔缇娜。她刚入职时是助理编辑,工作数年后，现在晋升为副总经理。她看起来累极了。我问她是不是她的生活被无数个会议占据，她说“是的”。很显然，她出席的很多会议时间太长了，而且会议内容又缺乏重点，所以耗尽了她先前的激情。

作为经理人，你的大量时间都给了会议。但是很多会议可能开得太久却没有达成重要目标。参会的同事们会变得失去热情，甚至愤世嫉俗。如何改善这样的现象呢？

今天我们将探讨：

●会议目的

●会议筹备

●主持会议

●参与会议并谈判

●会后追踪

我们会发现，一个成功的会议关键在于筹备。

会议目的

会议之所以有用，是因为它可以：

●告知同事。譬如会议上可以宣布新的目标或者分享工作进展。

●与同事讨论。譬如会议上可以和大家一起制订计划或者评估一个问题的解决方案。

●做出决策，并对下一步计划达成共识。

团队会议可以让员工们互动交流，所以它对于提升团队认同感有特殊帮助。作为管理者和团队领导，你可以利用团队会议来鼓励更好的合作并激励你的员工，参见星期五的内容。

时间就是金钱

我们偶尔会说“时间就是金钱”，但它到底有什么含义呢？假设你每年挣2万英镑，我们把这个数字除以你每年有效工作的天数。譬如，扣除公众假期和病假，每年还有46周的时间。2万英镑除以46周，你每周入账434.78英镑。假设每周工作5天，那就是每天入账86.96英镑。如果我们再除以每天有效工作的小时数（譬如7小时的2/3就是4.66小时），那每小时入账18.66英镑。这是你每小时的薪水，不包含税费和其他扣除费用。

然而，这只是你作为员工的部分数据。你的公司或机构为你承担的实际费用是这个数据的两倍。要考虑公司的日常运营开支：普通的商务开销，公司为员工所付税费，办公大楼的租赁费、暖气费、电费、水费等。所以你的公司为你付出的是18.66英镑的两倍：37.32英镑。

所以，如果一个商务会议持续了7小时，而且有6个同事参加，那这个会议的成本就是7×6×37.32英镑＝1567.44英镑。这可能远远超出你的预期。所以，很好地组织会议确实能够创造收益。

以上分析的重要性在于：它可以帮助你决定要多少人参会，是否每个人都要全程参会，部分同事是否可以只来参与和他有关的部分。

会议筹备

小贴士

一个成功的会议，关键在于筹备。



一个成功的会议，关键在于筹备。以下事情对你来说就很重要：

●知晓会议的目的：很多会议没有明确的目的，对这种会议来说，可以轻松缩短会议时间，或者直接取消。所以，你要十分清楚自己开会是为了实现什么目标。

●提前安排好时间（开始和结束）和地点：我之前参加过一个会议，当我到达指定地点时却发现会议是在别的场地举行。

●提前邀请关键人物出席：如果你想请一位繁忙的总监出席会议，而只是提前一天邀请对方，那就不太好。你需要提前在合适的时间发出邀请。如果会议议程中有可能存在争议的内容，提前与关键人物单独沟通一下会更好。

●提前发送会议议程。这意味着你要预先思考会议的结构和会议目的。除此之外，你也要把重要的资料和会议议程一起提前发送，而不是在会议现场发。理想情况下，这些重要资料每一份的篇幅不要超过一页。

●准备好会议室。安排座次：椅子围绕着桌子代表鼓励讨论。如果是会议主持人坐在长桌的一头，桌子两边各安排10个座位，这样代表的

是讨论环节不多。如果要做幻灯片演示，请确保投影仪和串词都准备好。另外，还要确保暖风系统或空调系统正常工作。

●提前阅读报告。如果会议前发了报告资料，就要提前阅读。我参加过太多会议都是在现场阅读资料，这些应该提前就做好准备的。

●确保你带着明确的信息来参会。譬如，如果这个会议目的是要跟进工作进展，那你就要带着最新的工作数据来。

主持会议

会议主持人（可以是男主持、女主持或者会议负责人）是确立会议基调并引导参会者讨论的人。他（她）的任务包括：

●提前确定会议议程。

●遵守议程安排，让会议准时开始、准时结束。

●介绍并欢迎新来宾，或者请他们自我介绍。

●回顾上次会议的重点工作安排。

●在恰当的时机，邀请关键人物进行发言。

●声明会议的重点目标。

●总结会议的讨论进程。

●总结讨论的所有要点，达成共识、引出结论、做出决策。对于有争议的内容，会议主持人要清楚地交代如何做好会议记录，避免产生误读。

●确保工作要点记录清晰，尤其是要记录清楚谁负责在什么时候完成什么事。工作要点要做到SMART法则：

S：specific，指工作要点要具体，而非模糊。譬如，不能说“我们要提升利润”，而是说“我们要提升10万英镑的利润”。

M: measurable，可量化。譬如说要用设立节点的方法评估工作进程。

A: agreed，在会议上所有参会者意向要达成一致。

R: realistic或者resourced, 工作安排要现实或者有相应资源。“如果你想让我完成这个任务，你需要为我提供这些资源我才能完成。”

T: timed，有时间规定的。这些工作安排要什么时候完成？

一些人还会加入ER，就是SMARTER法则。

E: evaluated，被评估。在下一个会议上，工作安排进度要被评估。

R: reported，工作评估要在未来的会议中被记录下来。

一个好的会议主持人就是一个外交官和一个组织领导者，而且也是被同事信任的人。同时，会议主持人也是一个会激励别人、调动别人积极性、能确保大家明白会议内容的人。在理想情况下，会议主持人能够适当制止不停讲话的人，也能够发掘那些沉默但能有所贡献的人。一个好的会议主持人同样需要有能力察觉何时开启并停止讨论，然后能够做出清晰的决策。



“任何组织委员会的水平就是组织中知识最渊博、最有决心、精力最充沛的成员的水平，一定要有人点燃火焰。”

——克劳迪娅·约翰逊（Claudia Johnson）（1912—2007），前美国总统林登·贝恩斯·约翰逊（Lyndon B. Johnson）的遗孀

拯救正在下滑的项目

艾穆朗被邀请到一个即将失败的项目上解决问题，目前的项目经理逐渐不能承担越来越多的责任。幸运的是，艾穆朗和这个项目经理有良好的工作关系。艾穆朗很快发现这个项目中缺失了基本的要点：会议结构很差劲，几乎没有议程；在会议中讨论环节拖延很长时间，经常缺乏决策；即便在关键问题上达成了共识，也没有人记录下来，也没有工作跟进或在下一次会议上回顾。毫无疑问，这个项目很混乱。因为艾穆朗和全体同事都有良好的关系，他很快用出色的会议主持能力结合会议记录，进行了工作要点安排、工作进程回顾等举措，实现了良好的会议效果。由此，这个项目得以走上正轨。

好的团队会议

玛莎是一个很好的团队领导，她主导的会议效果都特别棒。她遵守

会议流程，而且会议议程都会在会前提前发放。她还会回顾上一次会议布置的工作要点。同时，她还为会议做了充分准备，对同事可能提出的反对意见进行思考。她会介绍公司整体的运行情况，然后引导大家针对本团队如何提高工作效率的问题开展富有成效的讨论。对于机密性的话题，她会灵活处理，并尽可能地开诚布公。对于困难的事情，她总是能找出核心问题所在，然后引导讨论和评估可行性方案，最后才采取一个具体的执行措施。

玛莎尤其擅长鼓励大家参与讨论并表达自己的观点。她总是会总结一下讨论内容，然后对下一步工作做出清晰的决策。她会确保会议记录在会后立即发送给大家，从而让同事们清楚自己的工作任务。这样的结果就是玛莎团队中的同事都感觉到被“点燃”和激励着。

参与会议

在一个成功的会议上，每个人都有自己的任务。我一直不明白有些人参加完会议之后还问：“开这个会议有什么用？”然而他们本人并没有为会议做任何贡献。我们每个人的参与度可以通过以下途径来实现：

●仔细聆听并专注。把手机和其他设备关掉，不要发短信，不要打断别人的谈话。

●如果你有不确定的内容，当场问清楚。很可能对于这个问题其他同事也有疑问，但他们害怕提问，也可能是担心被忽略。

●拥有积极的态度。即便你对别人的观点持有不同意见，也可以采用积极的方法来表达意见、反驳别人的观点，而非生气地指责对方或者公开责备个人的失误。

●面对问题。关注实质性问题，不要走偏方向。很多会议都避免讨论显而易见的事情，这些问题是大家都注意到的但又不提及的话题，因为这些话题会令人不太舒服。

●愿意改变想法。如果在大家的发言中，有说服性的言论出现，那就让自己被说服，由此让自己改变对这件事情的看法。

谈判：双赢局面

在谈判中，我们都希望朝着双赢的局面去努力。双赢的情况可以用一个例子很好地阐释：我儿子本刚搬到亚洲，而且他想出售自己的相机，他的朋友罗伯刚好想要一部相机，可以用于旅途拍照。本就把相机卖给了罗伯——这就是双赢。双方都各得其所：本赚了钱，罗伯得到了相机。

在史蒂芬·柯维（Stephen Covey）《高效人士的七个习惯》(The 7 Habits of Highly Effective People)这本书中，作者指出双赢局面的基础源自我们的性格。

如果你是充满勇气但疏于考虑的人，你觉得会如何？那就是赢—输模式。你会很坚强，很自我，你会坚持自己的信念，却不太顾及他人的想法。如果你是考虑周全但缺乏勇气的人，那你就该想到输—赢模式。你将充分考虑别人的感受，却没有勇气表达自己的想法。对于双赢模式来说，勇气和考虑都很重要。做好两者的平衡是真正成熟的标志。如果你拥有这一品质，你就可以倾听并富有同情心地去理解对方，同时你也可以带着勇气去面对。

——史蒂芬·柯维的《高效人士的七个习惯》

优秀的合同谈判者

丹尼拉因为是一个优秀的合同谈判者而备受尊重。她成功的秘诀在于良好的计划，她会花上很长时间思考不同的商业模式以及不同的定价标准。因此，每当谈判时，她能清楚地知道该用什么策略。

等到双方都亮出最初的想法后，她就可以探查并挖掘出对方的弱点。当他们谈到最后的议价环节，她已经将重点事务（价格）在脑海里做了清楚划分，而且她也明白什么事情不太重要，自己可以比较灵活地处理，例如她不介意把交货时间提前六周。然而，她对于不可谈判的内容很笃定、很坚决，那就是价格问题。所以她能够妥善处理交易、达成交易，同时还能安排好双方下一步的商务合作。

视频会议

视频会议意味着你不用花费旅途开销，而且你还能通过互联网与同事联系。以下是为视频会议做准备的小贴士：

小贴士

●确保会议室有良好的音效，同时也干净整洁。

●提前统一好会议议程，并提前发放给所有参会者；指定一个可以介绍参会者的会议主持人；提前把所有特别的演示资料（譬如幻灯片）用邮件发给大家。

●在参会者面前放一个名字卡。

●提醒参会者发言时要面对摄像头。也要让大家认真聆听别人的发言。

会后跟踪

如果一个会议做了决策，但是会后没有人执行这些决策，那这个会议就是浪费时间。如果同事们都被委派了工作，相关人员就该跟进工作进展。

会议记录能够很好地记录会议上发生的事情，包括工作部署。记录员不需要事无巨细地记录，只需要清晰地记录：重要的决定，譬如包含日期、日程的工作部署，以及和财务相关的事宜。

会后越快传送会议记录内容，同事就会越快地跟进部署的工作内容。

一个好的经理人也要在两次会议之间跟进重要工作的进展情况，而不是到了下一次开会时才发现工作没有完成，这样宝贵的时间也就被浪费了。

总 结

今天我们探讨了如何让会议更高效。我特别强调了认真准备的必要性：考虑你为什么要举行会议（希望不是说“因为这是我们例行的每月例会”）、谁要参会、你有什么考虑、何时开始何时结束、会议地点在哪里。你也要提前计划并发送会议议程，包括关键的资料在内。

确保准备的会议记录及时发送出去，并在下一次会议上回顾这些内容，确保工作部署都被妥善执行了。

跟进练习：

1.回顾你最近参与的一个会议。有哪些好的方面？哪些是不好的？你可以采取什么实战性措施，确保下次不会重蹈覆辙？

2.如果你主持一个会议，可以采用什么方法提升你对会议的主导性？

3.如果你不是会议主持人，可以采用什么方法提升你的参与性？

小测试

1.我对于会议的态度是：

a）我觉得有时候会议有成效

b）会议很无聊

c）开会有必要，但是很痛苦

d）我想要让会议办得更好

2.举办一个成功会议的关键是：

a）会议室

b）参会者

c）持续的时间

d）准备

3.每个商务会议都应该有议程——这个命题是：

a）错的

b）对的

c）有时是对的

d）随便你怎么说

4.一个好的会议主持人会：

a）总结会议进程，做出清晰的决策

b）从会议议程中游离

c）让每个人都能发言，但是无法做出决策

d）期待所有会议都顺利召开

5.当做出决策以后，确保有人去执行这个决策：

a）这样很好

b）是件奢侈的事

c）很重要

d）我们从来不做决策

6.在SMART行动法则中，S代表：

a）傻乎乎的

b）具体的

c）特别的

d）标准的

7.在SMART行动法则中，T代表：

a）有时间规定的

b）艰难

c）深思熟虑的

d）有技巧的

8.如果我不是会议主持人，我会：

a）给朋友发短信

b）分散对面同事的注意力

c）对同事做出负面评价

d）知道自己有很重要的任务

9.如果我参加一个会议，然后不明白大家的讨论内容：

a）我就保持沉默

b）我想回家

c）我就提问，尽管这会让自己看起来很无知

d）我会等着会议主持人来解释

10.会议以后，会议记录应该发送给大家：

a）会议记录是什么

b）从来不发送

c）立即发送

d）如果幸运的话，就会这么做

Thursday

星期四



做成功的演讲

Give successful presentations

星期四

截至目前，我们已经探讨了沟通目标、倾听的重要性、文档撰写以及如何更好地召开会议。今天我们将进入另外一个重要的话题。这个话题对于管理者来说，需要动用以上所有学习内容，那就是“说话——做演讲”。

你以前可能从来没做过演讲，因为你会紧张——这点可以理解。但你可以放轻松，因为你所需要的技巧都已经在前文中讲过，现在你需要的就是练习。

●你要知道你演讲的目标——你的听众是谁？你了解他们的什么？（通过倾听来收集信息）你的关键信息点是什么？你想从听众那里得到什么反馈？

●计划好你要说的内容——你可以利用星期二那天探讨的技巧（譬如，利用一个思维导图展现创意，同时要计划并组织讲话内容）。

●了解你对这次会议的特殊贡献所在。

所以今天我们就将探讨如何做演讲，也会谈及包括幻灯片、肢体语言和反馈等在内的视觉辅助信息的制作。

打好坚实的基础

回顾星期日的学习内容和AIR法则（听众、目的、反馈）。谁是你的听众：高级经理或同事还是其他分公司的同事，而且其中有些人还比较挑剔？

你的听众有多少人：5、50，还是500？他们对你的演讲内容了解多少？你是否需要准备一些背景信息？作为演讲者，他们对你的印象如何？在你准备演讲之前，要尽量去了解你的听众。

有时候当我演讲时，我会设想有一两位届时会到场的人，然后基于我对他们的了解做准备，就像是我只对他们两个做演讲一样。

想一下，你为何要做这个演讲。你应该要提供哪些背景信息？有没有隐藏的议程信息？

试着用不超过12个词总结你的核心信息。譬如，如果我要把本章内容做一个演讲，核心信息就会是“精心准备你的演讲”。

记住以下的实战要点：

●了解你的发言时间是15分钟还是一个小时。如果你提前结束（并非提前结束得很早），大家会很感激；反之，大家并不会这么觉得。

●考虑座次的安排。曾经在我带领的一个工作室活动上，共有15人参加。我认为主办方建议的座次安排特别像一个教室，所以后来改成了马蹄形，也就是U形座次，这样有助于参与者的互动。不要忘了考虑会议室的灯光、暖气和空调情况。

●想好你要说什么。回顾星期二的学习内容：要利用一个思维导图回答这些问题，包括为什么、怎么样、什么、谁、什么时候、在哪里、有多少人参加。你可能会觉得这样做没必要，但是如果做了，通常都会收获颇丰。因为这样会让你在开始组织排序之前，就把重点全部写下来。

在你组织想法之前，我要在星期二的学习内容中插入一个步骤。

你的思维导图中的关键词可能都是名词（事物的名字），我们的目的是要在其中加入一个动词（表示动作）让它更有力量。例如，本章内容的草稿如下：

<table>
<tr><td>基础</td><td rowspan="3">陈述</td><td>你自己</td></tr>
<tr><td>信息</td><td>肢体语言</td></tr>
<tr><td>视觉辅助</td><td>反馈</td></tr>
</table>

然后我增加动词进去：

<table>
<tr><td>建立基础</td><td rowspan="3">做陈述</td><td>自己准备好</td></tr>
<tr><td>精炼信息</td><td>注意肢体语言</td></tr>
<tr><td>准备视觉辅助</td><td>期待反馈</td></tr>
</table>

然后我进一步加入形容词（表示修饰的）来实现：

<table>
<tr><td>建立稳固的基础</td><td rowspan="3">做一个有效的陈述</td><td>自己准备好</td></tr>
<tr><td>精炼信息</td><td>注意肢体语言</td></tr>
<tr><td>准备有用的视觉辅助</td><td>期待正面与负面反馈</td></tr>
</table>

看到了吗？我试图做的事情就是拓展核心信息，不是说“视觉辅助”，而是说“准备有用的视觉辅助”。

利用一本辞典或者字典来开拓你对文字和短语的使用。对它们精雕细琢，这样它们就能表达你想说的话（除了两方面：正面与负面的反馈、精炼信息）。

组织你的想法。现在你需要把所有想法和基本信息组织排序。你已经有了核心信息—“精心准备你的演讲”，所以你可以用特定的顺序把素材组织起来。注意以下方面：

●你要有一个前言和一个结论，两者要分开。

●你应该把最重要的信息放在演示主体内容的前面。

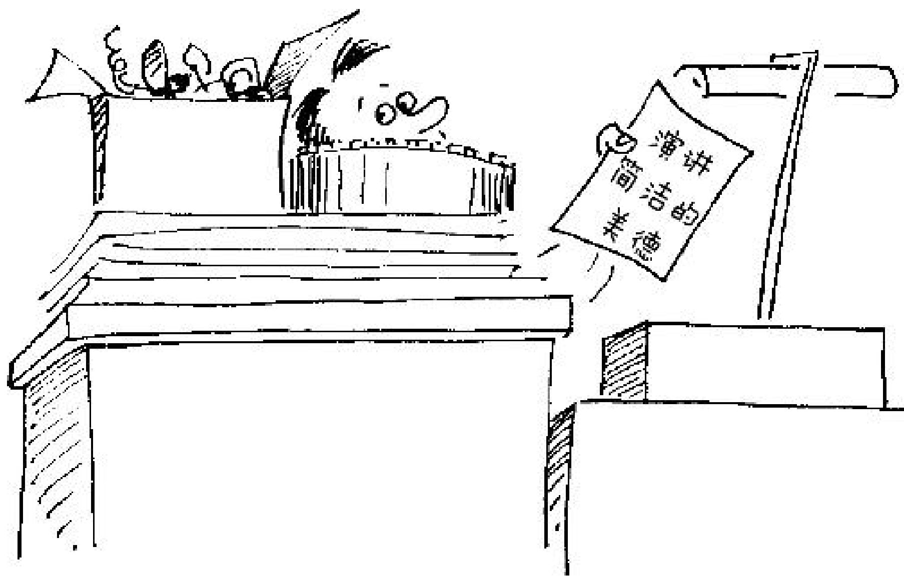
你的草稿可能会和最终版本不一样，没关系，这只是草稿。最好是做几种顺序尝试。譬如说，我知道“准备有用的视觉辅助”和“期待反馈”都是重要内容，但是对于我要演讲的内容来说，这两者不是基本的主要的方面，所以可以放在演讲的后半段。由此，我的草稿中安排的顺序是：（你可以和最终版做个对比。）

<table>
<tr><td>1 建立稳固的基础</td><td rowspan="3">做一个有效的陈述</td><td>6 准备好自己的状态</td></tr>
<tr><td>2 精炼信息</td><td>4 注意肢体语言</td></tr>
<tr><td>3 准备有用的视觉辅助</td><td>5 期待正面与负面反馈</td></tr>
</table>

最后，我把“6准备好自己的状态”安排成一个小段落，不放在主体内容中，而是放在“4注意肢体语言”的前面。

提炼你的信息

●找出你的核心信息。绝对要清楚自己要说什么，标题要尽量简洁，不要试图添加很多信息，少就是多。



●把核心要点分解成子要点。打磨你的用词；不要使用太长的词汇，而是用日常的短词。能用“try”（试图）就不要用“endeavor”（竭尽全力），能用“need”（需要）就不用“necessitate”（不可缺失），能用“stop&end”（停止）就不用“terminate”（终止）；能用“harmful”（有害）就不用“detrimental”（有损效益的）。

●重复。如果你的核心要点是“精心准备”，那就要重复一遍，然后补充类似这样的话：“你需要努力做好计划，才能实现有效的演示。”用这样的话来表达，就可以阐释“精心准备”。这种方法在口语中用得比在写作中多,而且当你发现你的听众不是很明白时，你也可以用这样的方法重复表达你的核心要点。这意味着你要在讲话时看着听众，而不是看着你的笔记。最好是你能十分熟悉演讲内容，这样就不用照着稿子念了。

●考虑好你如何沟通。可以通过以下方法：提问,讲解具体的案例（例子）或者讲述一个故事来支撑你的观点,引用精准的引语和数据,还要有创意,找一个可以阐释你的观点的图片，但要确保自己没有侵犯版权。

●研究演讲中的不同环节。尤其要对开头多加准备，它能够抓住听众的注意力（譬如可以说：“你知道吗？”或者：“我今天在报纸上读到……”）。同时，也要注意用结尾（“所以接下来是……”）来总结整个

演讲，把核心观点统一起来再次强调。

●用逻辑顺序连接主要观点。如果你能让主要观点都以相同的词开头，或者按“A、B、C”字母顺序排列，你的观点就更容易让人记住。譬如，我曾经做过一个关于写作的演讲，鼓励作者要做到精准（Accurate）、短小（Brief）、精炼（Concise）。

●检查你要传递的信息。这是本周学习中你要记住的一个关键内容。核查事实和日期，确保它们都是准确的。

●在准备中，要一直思考听众的反馈会如何。他们会有兴趣吗？还是觉得无聊？他们需要被说服吗？他们会质疑吗？对有可能出现的反馈进行预测，然后提前做好准备如何应对，并准备好问题的答案。

●把演讲内容写出来。两种方法：第一把要说的一字一句都写下来，第二只写关键词。如果你用第一种方法，也不要照着稿子一字一句地念出来。最好是把你的观点都变成自己思考的一部分。当你有经验了，就会发现用关键词提示就可以了。我刚开始做演讲时，先用铅笔写下所有东西，这样我可以直接擦掉。然后输入电脑（同时放大字体，让我能够看到）。现在，我有了更多经验，只写出关键词，标注出重要的短语和词组就可以了。你怎么舒服，就怎么做。

●保有热情和积极的态度。你现在可是有一个信息要传达哦，那就去做吧！考虑你自己讲话的方法，用你自己独特的性格、技巧和经验。一定要自然，做你自己。我花了几年时间才发现了我自己演讲的风格。有一次，有个同事时隔五年后联系我，请我去他的公司领导一个活动时，他说：“你的风格令我难忘。”我听到后感到很惊讶。

●计划好间歇时间。如果你的演讲持续45分钟以上，那就要安排一个间歇时间，让你的听众可以稍事休息。

准备：无形，但很重要

哈西布很聪明。尽管他也会紧张，但是他做了几次演讲之后开始享受演讲过程了。他意识到自己未来几年都会继续做演讲，所以他开始围绕一个主题进行广泛阅读。他用一个硬壳笔记本和电脑把有用的观点、故事、引语都记录下来。这样当他要演讲时，就有了丰富的资源。因此，他的兴趣和热情始终如一。这种无形的但是很重要的准备方法是哈西布的演讲有效的秘密。

准备有用的视觉辅助

你演讲的时候是否需要派发资料？需要多少份？什么时候派发，是演讲前还是结束以后？我的个人选择是在演讲前就发给大家，这样听众就能知晓我演讲的进度。这种方法的缺点是他们知道我将要讲什么，所以你要把资料上的内容做成要点，而不是详细的全文。同时，确保你有足够的资料，甚至多几个备份。

在我早期做过的演讲中我犯过这样的错误，就是把演讲内容全文都放在资料里。所以当一个同事说“我们其实不必来了，看你的笔记就可以”时，我真的无言以对。

用表格和图例来支撑你的观点，但是不要做得太技术化，否则听众就无法理解你要说什么。尽可能地简单明了。

如果合适的话，也可以用挂图。我个人更倾向于使用挂图，而不是幻灯片。因为我觉得挂图比起严格排好顺序的幻灯片来说要更灵活。

如果你要使用幻灯片，那就要：

——预留充足的时间进行准备，尤其当你还不是很熟悉幻灯片软件的时候。刚开始使用幻灯片时，要比你想象的费时间。

——不要在每一页里放太多信息。放上标题，而不是把演讲全文都写进去。

——统一用一种主要字体。最理想的是用大的字体，至少28号字。最好做到每一页不超过6行文字。（你还记得人们伸着脖子争相阅读幻灯片上的小字的情景吗？）无衬线字体要比衬线字体容易阅读一些。标题左置（不是中间），同时使用大小写字母都有助于阅读，而不要全部使用大写字母。

●检查每一页文字的拼写。

●看看哪种颜色比较好，红色还是灰色，黄色还是蓝色。

●用表格和图例来支撑观点。柱状图、饼状图和流程图都可以在视觉上辅助核心信息。

●使用插画来支撑观点，但不是那种炫耀你的设计或者漫画技巧的插画。

●不要把重要信息放在幻灯片的底部。坐得远的同事不可能越过前排同事的头部来看这些信息。

●演讲前，提前带着笔记本做一次排练。

●检查一下是由你还是同事负责提供投影仪和电脑连接线。提前到达会场做准备。

●把幻灯片存在一个移动硬盘里，如果你的电脑用不了，还可以用别人的电脑。

●确保你在演讲时与听众做眼神交流，不要盯着电脑或者大屏幕。

●安排好会议室，让每个人都能看到屏幕。

小贴士

全面准备，让你想传递的信息成为你自己的一部分。

图画一幅，胜过言语万千

杰森要寻找一些插图，用在他关于“鼓励”的一个演讲中。他要表达的是鼓励中“刚柔兼济”的方面。他找了一幅父子合照表达温柔，但他发现很难找到一幅图可以表达坚强、强硬的一面。直到他想起贝叶挂毯[1]中描绘的一个场景，那是奥督主教用棍棒戳打军队，但他叫作“安抚军队”。用通俗的话来说，他那是踢别人屁股来刺激对方采取行动。杰森找到的这两幅画能够很好地说明他的观点。

[1] 也被称作巴约挂毯或玛蒂尔德女王挂毯，创作于11世纪。

注意肢体语言

一个朋友曾经告诉我，他们不是聆听一条信息，而是聆听一个信使的观点。所以，你要做你自己。打扮得潇洒一点，那你就会感觉潇洒并自信。穿着要职业化。我曾经和一个同事一起去见出版商，讨论我们正在做的一本书，想说服他采纳我们的建议。我穿戴整齐，但是我同事穿毛衣牛仔裤出现。那不是我说的职业相貌！

在发表演讲的时候，站直的同时要放松双肩。不要躲在讲台的后面（尽管我知道那样可以隐藏一些紧张感），你甚至可以在室内适当走动。



要和听众保持良好的眼神交流，这对我来说是一个很重要的点。如果你使用挂图或者幻灯片，不要一边说话一边去看，应该看着听众。但是，要来回看全体听众，而不是盯着你喜欢的几个人看。记住，你的整体姿势会透露很多关于你的信息。

利用好你的声音，声音要时大时小，节奏要时快时慢；不要喃喃自语，吐字要清晰；应该变化音调，绘声绘色地表达；同时可以基于你的性格，使用合适的手势。

要微笑。（我早期做演讲时太过极端，我在每一页笔记上都写上“微笑”。）停顿有时候可以帮助你的听众消化你刚讲完的内容。

要全面地准备你要传递的信息，让这个信息变成你自己的一部分。大声练习，这样可以帮助你把控时间。

准备内容的同时，一样要全面地准备你自己。这儿要讲的重点是：

你要保持积极的态度。别人邀请你做演讲，代表了他们对你有信心，而你就要尽可能地充满热情、控制紧张感。可以深呼吸，喝点水。

在你正式做演讲时，要有权威感。有时候，在我领导的小组活动中，我发现参与者和我都觉得紧张，我就会说：“你们今天感觉如何？”然后我会加一句说：“我和你们一样紧张。”这样真诚地袒露自己能够帮助对方化解紧张。

有困难，但很棒的一次体验

哈里迫不及待地想提升他的演讲技巧，所以他的同事帮他用视频记录了一次他的演讲。哈里意识到，观看自己的演讲视频不是一件容易的事，却很有用。他注意到自己有一些无意识的动作（晃钥匙），老是重复一个词（最近喜欢用“好吗”）。但是这种视频观看是必要的。窘迫和难堪的感觉是他学习体验的一部分。在别人注视的情况下能意识到自己的错误，是改正的第一步，也是他实现愿望（成为一个更高效的演讲者）的重要一步。

期待积极和消极的反馈

“反馈”是指你从听众那里获得的问题，而且你要做好充分的准备。最近我发现有一种演讲趋势是在发言前说：“演讲过程中如果你们有不清楚的地方可以提问，我会回答。但是请大家把更重要的问题留到演讲最后。”如果你这么说，那就要在演讲中留够大家提问的时间，也要为结束时更重要的提问环节留足时间。

本周我们探讨了那么多内容，关键都在于良好的准备，包括反馈。你要预测一个同事会提出反对观点，因为他们平时都是这么做。做好预测，也做好准备。回应他们的反对观点，而且尽可能把话题转向你想传递的信息。我学到的技巧是：当遇到一个反对意见的时候，不要把目光锁定在这个人身上，而要面向全体听众。如果你在回答的时候只是看着这个提问者，他有可能以此为契机把话题拉得更远。

如果你对一个问题回答不上来，就诚实地说出来，通常有同事会帮助你。在提问环节结束时，用积极的方法再强调一下整个演讲中的重点信息。

演讲之后，要做评估。你可以询问你信任的同事，让他们为你的表现做一个实际评估。内容怎么样？你演示的节奏太慢还是太快？方向正确吗？派发的资料、视觉辅助和幻灯片是分散了你演讲的重点还是有助于你的演讲？认可自己做得好的地方，同时也不要害怕面对不好的问题，这样你才能获得经验。记住：“不犯错的人无法进步。”



总 结

今天我们探讨了如何做演讲。我们明白了：为了做一个有效的演讲，就需要做好准备。你要：

——了解你的听众是谁。

——了解你发表演讲的目的。

——考虑你想沟通什么信息。

——计划并组织你的想法。

——在逻辑顺序和演讲结构上要下苦功夫。

——对于措辞要精雕细琢。

——对开篇和结尾的内容要精心准备。

——准备好视觉辅助内容或者幻灯片，但要简洁明了，不要耍小聪明。

——注意自己演讲时的肢体语言，尤其要注意和全体听众保持眼神交流。

跟进练习：

思考你几周后要进行的演讲，用不超过12个词的句子表明你的关键信息。

小测试

1.你一周之后要做演讲，你感觉？

a）准备好了

b）恐慌

c）太紧张了，根本无法准备

d）懒得准备，因为知道自己擅长即兴演讲

2.做演讲时最重要的一方面是：

a）找出你能用哪些幻灯片内容

b）知道演讲时间有多长

c）查看天气情况

d）了解你的关键信息是什么

3.在准备要发言的内容时：

a）我把脑海里想到的第一件事情记录下来

b）我慢慢地思考我的关键信息

c）我不准备，当天去即兴发挥

d）我所有时间都在思考，但是我不做笔记

4.在做演讲时，用不同的语言重复你的观点，这样是：

a）无用的重复

b）对于强调你的信息来说很有用

c）如果你有辞典的话，这样做不错

d）浪费时间

5.在为我的观点组织结构时：

a）我谨慎地把要点进行排序

b）我懒得去组织要点

c）我即兴发挥

d）在演讲时我会忘了思路

6.当我考虑结尾内容时：

a）我就是重复六个重点

b）结论——这是什么？

c）我会告诉听众接下来应该做什么，来整合演讲内容

d）我会增加两个新观点来提亮整个演讲

7.我用幻灯片的情况是：

a）经常用，我想炫耀我的技术功底

b）从来不用，我讨厌科技

c）经常用，而且我是把所有演讲内容放进去

d）聪明地使用它来支撑我的观点

8.在进行演讲的时候：

a）我看着我的笔记

b）我只看我的同事

c）我看漂亮的姑娘

d）我扫视全体听众

9.在发表演讲的时候：

a）我会变化语速和音量

b）我总是用一种语调

c）我想我和听众一样感到无聊

d）我经常出现停顿词，譬如“嗯，啊”

10.对于预测演讲后的反馈，情况是：

a）几乎不预测

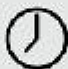
b）从来不预测

c）经常预测

d）如果幸运的话就预测一下

Friday

星 期 五



建立良好的工作关系

Build
strong
working
relationships

星期五

在一本关于商务沟通的书里，你可能会设想它都是在讲述各种正确的格式，包括在电子邮件和演讲中如何措辞。但是还有一些事情更为重要、更为深入，那就是建立良好的工作关系。好的工作关系就像胶水一样，会把一个公司或者一个机构紧紧粘在一起。

我们也可以用消极的方法来表达积极的想法：糟糕的工作关系（或者说没有良好的工作关系）就意味着这个企业或者组织没有有效地运转。

本章的标题是我深思熟虑挑选的。“建立”这个词意味着我们可以采取积极的步骤来培育、来学习工作关系。良好的工作关系是稳定牢固的，不容易被破坏的。这些都是要花时间才能建立的。

所以今天我们就来探讨如何培育一种良好的工作关系，以及它们在实践中是如何展现的，实践包括团队工作、选举工作以及解决冲突。

建立更好的工作关系

小贴士

好的工作关系就像胶水一样，会把一个组织紧紧粘在一起。

我希望本章内容很实用。对于一些人来说，建立良好的亲密关系（也就是一种彼此尊重、信赖、理解的感觉）是很自然也很容易的事，但对有些人来说就不是。我妻子有种天赋，能与人很好地相处，而我不是。她教了我一些很有帮助的技巧。

以下就是一些技巧。我对于它们应不应该被叫作“技巧”这件事比较犹豫，因为“技巧”会感觉人工痕迹很重，如果你尝试这些技巧，还会显得比较笨拙。

●换位思考。真正地倾听他人的想法。（查看星期一的学习内容，获得更多关于倾听的方法。）

●真诚地关注他人。我没有写“对别人只是表面上有兴趣”，因为那样的表现是不真心的。要微笑，注视着对方，然后眼神交流。



●注意观察同事们的肢体语言。你能感觉出他们是窘迫还是放松吗？他们脸上有何表情？他们的声调是否透露了不安全感？但是，你要注意你也可能会误解别人的肢体语言。曾经有人在做演讲时，下面有位同事把眼睛闭上了。演讲者认为那是对方没有兴趣的一个信号。但事实上，这个同事闭眼睛只是为了更好地专注于聆听演讲。

●调整你想说的话，把它变成适合同事倾听的内容。这一点对我来说是至关重要的。举个例子：有一次我负责了一个为期两天的沟通课程班。我知道第一天早上的休息时间主要是去聆听参会者的聊天。参会者会聊他们如何受不了公司里的政治斗争以及他们的上级不会倾听他们，也不会重视他们。一旦这些同事把内心想法发泄出来以后，他们就能够听我讲了。如果我只是抱着极大的热情和能量进行演讲，但是忽略他们沮丧的心情，那他们就不会倾听我的内容。我需要了解他们的思路，先理解他们，然后再把我的内容调整好，以适应他们的现实状况。事实上，我经常在培训课上先清楚地表明：“比起对着课件做培训，我对帮助你们更有兴趣。”

●灵活应对。如果你真的关注对方而不是你自己，你就会有多样而得体的应答，例如，“有种情况是这样的……”“只有你能决定”或者“我不确定我们是否说到点子上了，难道这个不是关于……”

●观察同事们在说什么，抓住他们的中心思想和关键词。例如，几年前我参加过一个会议，内容是讨论各个部门的预算分配问题。其中一个部门的负责人说他们的情况已经是火烧眉毛了，所以他强烈反对任何减少本部门预算的措施。在场各位交换了眼色，会议主席立即收回他要减少此部门预算的建议。

●要融入一些寒暄闲话，这些寒暄的对话都是关于一些日常事务的内容，从严肃的商务角度来说它们不是很重要。当你第一次和某人见面时，可以谈论他来开会的路途情况、天气、他的家人、头一天晚上的足球赛结果、假期计划等等。参与这样的对话可以让之后的商业合作更顺畅。你还可以分享一些关于生活的理念，或者向对方提问。可以一开始用一般疑问句来开场（就是对方可以用“是”或者“不是”来回答的问题），然后过渡到一些开放式问题（用“为什么”“怎么样”“谁”“什么时候”“在哪里”“什么事”来开启和对方的聊天）。但不要表达出你好像是在调查对方的感觉。

●注意角色。如果你是第一次和对方见面，对方告诉你他是做什么的，譬如说他是一个牙医、医生、警察或者会计。你可能会把他归到对应的职业中，然后相应地表达信任感。关于一个团队中的多重角色，请参看今天后半部分的内容。

●注意同事的地位和权利，但也要把每个人当作独特的个体来对待。如果你第一次遇到一个校长，你可能会假设他很有权威性。你可能会觉得自己地位较低，会没有安全感。然而，这个问题可能只是你意识

当中的，而不是现实存在的。如果这个校长真诚地对你说：“如果你能告诉我一些关于……的事儿，我会很感兴趣。”你会想这么有权威的人物向自己询问意见，这让你感到很荣幸。对我来说，重要的是要把每个人当作独特的个体来对待。我记得有一个教师朋友几年前评价我：“他甚至很会和清洁工聊天。”你要意识到，如果你轻视一个人，或者总是打断他说话，抑或是忽视他们，那你就会击垮他的自我认同感。重要的是，要把每个人当作是独特的个体来对待。

●要清晰地、连贯地告诉别人你在做什么，你为什么要做这件事。在引入管理变革时，这一点尤其重要。面对“我们以前就是这么做的”这种说法，你要不断地阐释你现在为什么要这么做。

●确保你们公司和机构中的不同部门对你传递的信息都有一致的解读，而不是相互矛盾的信息。

●把你们公司和机构的目标放在第一位，确保你全力完成工作。很多组织机构中都有办公室政治，你也会发现有你喜欢的人和你不喜欢的人。展现出你职业素养的一部分就是要尽可能地站在不同观点之上，理解同事们拥有的不同个性。要始终保持礼貌，不要参与流言讨论。你要停止抱怨你的同事，同时确保你自己尽可能出色地完成本职工作。

循序渐进地做出改变

玛莎被提升为团队领导，她有很多引入改变的想法。譬如说，她想引入团队的数据统计、轮值表和新的个人目标计划。然而，她的同事对于改变的速度产生反感。玛莎的导师悄悄告诉她说：“你要做的是进化，而不是革命。”于是玛莎放慢速度，用一种更适合的节奏进行改革，而且她用一对一的非正式谈话的方式告诉每一个同事这些改变的必要性。结果她的同事感觉到了更多的自我价值感，当他们成功推动改革的时候，大家的自信心也大大提升了。

亲密的工作关系

我和托尼共事了三十多年。我们一起合作了很多长期项目，他是设计师，我是作者或编辑，我们信赖并尊重对方的特殊技能和专业经验。当我们有不同观点时，我们会开诚布公地谈话，直到找到积极的解决方法。在他工作进度有点儿落后的时候，我会给他打电话。当我们不确定如何开展工作时，我们会征求对方的建议。2011年，我们和其他同事一起完成的工作得到了“年度参考书”的奖项。当其他同事参与我们的会议时，他们会发现我和托尼都愿意站在对方的立场考虑并表达意见。通过长期的合作，我们已经建立了一种很亲密的工作关系。

建立更好的团队合作

一个团队就是由一群不同的人为了实现共同的目标而组合起来的。团队成员各自扮演着不同的角色，这些角色都是相辅相成的：一个人的短处刚好可以由另一个人的长处来平衡。

在团队中如何建立更强的合作关系呢？方法之一就是你要了解不同的角色。一种比较常见的角色分析是由梅雷迪斯·贝尔宾博士（Dr. Meredith Belbin）通过观察团队成员的行为得出的研究结论，他划分了九种不同的团队角色：

●创新型角色： 有创造力，善于出谋划策，善于用非传统的方法解决问题。

●资源调查型角色： 外向，善于和外界机构进行沟通。

●协调型角色： 像主席一样有能力，会专注于团队成员的目标，也是一个好的团队成员代表。

●塑形型角色： 是有活力的行动派，可以在面对困难时推动项目发展。

●监督型或评估型角色： 能够站在幕后做出客观的观察分析。

●合作型角色： 拥有很好的合作精神，能为团队注入和谐感。

●执行型角色： 值得你依靠的高效组织者。

●完成型角色： 能够一丝不苟地按照项目细节要求来完成工作。

●专家型角色： 能贡献专业技术性知识。

关于同事间不同角色分工的更多细节，可以查询网站www.belbin.com

以上研究分析很有用，因为它透露了一些团队中可能存在的问题。譬如，你们团队可能缺乏一些拥有特殊技能的成员，你可以通过这个分析来寻找合适的人来填补空白。我曾经参与的一个委员会讨论发现，我们委员会中缺少一个监管型角色（能够站在幕后并客观评价事实的人）。我们的目标就是要找到具有这样能力的人。

要鼓励更好的团队合作

作为团队领导人，你有责任鼓励大家成功地进行合作。为了实现这个目标，你需要做以下工作：

●描绘愿景。团队的方向是什么？目标是什么？你是领导人，你需要呈现出一个有力的、激励人心的愿景。

●清晰地描绘目标。一个没有落地实现的抽象表述最让人扫兴了。当一个愿景只是在会议上描述但缺乏执行措施的时候，团队成员散会后会感到很气愤，这样的情况很常见。所以，一个愿景必须演化成实际的工作步骤。

●确保你的团队价值得到认同。团队成员之间信赖并尊重彼此吗？大家感到自己很重要吗？会不会觉得有什么事情比自己更重要呢？你要鼓励队员们保持积极的态度，相信团队的优势和凝聚力。

●分清每个人的职责，这样可以让大家在明白自己工作职责的同时也了解整个团队的情况。不同的团队成员有不同的能力，所以要发挥他们各自的长处。譬如，不能让思维不清晰或没有决策力的人来担任会议主席。

●确保权力范围和职责都明晰。每个团队成员是否有权力在一定限额中购买相关物品，还是要把所有的采购需求上报给你？这些都要规定清楚。

●表现出你很珍视团队成员。要倾听他们的想法，如果他们需要帮助，你就要能提供机会让他们能够向你寻求帮助。不能淡漠，要接受他们带着问题来找你。要理解他们，试着找出他们抱怨的原因。你应该和他们交流，而不是找他们谈话。看看工作之余，他们都有什么兴趣。

●表现出你重视他们的工作。曾经有一个在工厂工作了很多年的工人，他是为一种大型机器生产小配件的，但他并不知道这个大机器做什么用。当他后来知道了这个大型机器的功能，并且知道了自己在整个工作中扮演的角色，感到很惊喜也很满足。

●确保他们的工作有趣并具有挑战性。没人喜欢枯燥的重复性工作，要保证你所在团队成员的工作中至少有一些可以让他们得到提升的有趣内容。

●对于可商量的事情，工作方式要灵活。倾听你同事的建议，随时准备用创新的方法来解决问题。

●要公平对待你的同事，即便你可能喜欢这个同事多过另外一个。

●确保团队成员都一样地努力。要求每个人都要使出全力。有些人的工作强度明显低于其他人，这样“搭便车”的人的支出你是负担不起的。

●展现出你对工作的热情。热情可以传染，如果没有热情，也是会传染的。如果你没有全心全意地投入工作，这种状态会通过你的语音语调和肢体语言表现出来。同事们会察觉到即使你说的都是对的，但是你表现出来的是自己都不怎么相信这些话。

●鼓励大家要坦诚。尽可能地让大家参与到决策过程中来。利用你外交的能力，邀请那些羞涩的成员发言，同时制止那些话多的同事。

●鼓励团队要发挥主观能动性。他们不需要每次遇到困难都请你来解决难题。他们可以富有进取精神，自己解决问题。

●鼓励同事们关心彼此，这样可以在某人遇到困难时，其他同事给予帮助。

●如果有缺乏合作精神的同事不愿意合作，那就鼓励他们尝试其他新的方法。甚至可以请他们出主意，用新方法来解决问题。

●你所关注的目标应该是具体的、可量化的、大家一致同意的、现实可行的，并且有时间限制的，而不是一个模糊的目标。（回顾星期三的SMART工作原则。）

●提供反馈。作为团队领导人你应该对大家的工作表现进行反馈，不管他们做得好还是不好。尽可能地做到具体化。（譬如：“我认为你在回复投诉的邮件中，对语气的把握很好！”）

走入基层

担任总经理的乔伊感觉自己需要走入基层，了解下员工到底怎么看待这个企业。所以他和员工共事了几天，倾听他们的关注点。员工们觉得自己的工作不受重视，而且他们与高层管理者的沟通不足。在一周结束时，乔伊把这些有价值的信息带回总经理办公室，开始改变公司的行事风格。

合理分配工作

要多分配工作。有一些工作不能分配（譬如说整个团队的管理、分配财务资源、处理业绩管理的机密事务以及晋升），但是对于一些实际的工作任务和一些常规性行政事务，你应该分配下去。以下是一些合理分配工作的指导建议：

●对于要分配的工作你要清晰描述。不要给出模糊的指导。譬如："你能不能写一篇关于缺乏安全性的简短报告？"应该要具体："我想要一份10页的报告，需要提供几个大型的安全违规案例，并且分析背后的原因以及如何在未来的工作中避免的建议。"

●确保你分配工作的对象理解了自己的工作任务。不要只是问："你明白了吗？"要问："你可以总结一下你要做什么吗？"他们的回答会体现出他们理解的程度。

●给出背景信息，这样的话同事就能知道他们为何要做这件事，以及他们的任务与整体工作的契合性。

●在必要的情况下，口头分配完工作后要用书面形式给出一个完整的表述工作任务的大纲。

●要与同事确认好工作完成的时间。记住：对于你分配工作的对象，一件你可以很快完成的工作他们可能需要更长的时间。

●合理地监督工作，提供必要的设备和他们需要的资源。

●让这个接受工作任务的人自己决定工作中的细节。

●当有问题出现时，你要鼓励对方带着可行的解决方案来找你。

●当你的同事完成工作后，要感谢对方并认可他的成绩。

学会信任

通常情况下，奥利弗能够较好地分配工作。他能够详细解释任务内容，同时让团队成员能够理解。他会看似随意地问某个团队成员："怎么样了？"然而，他会持续不断地走到一个叫作珍妮的同事的桌边，紧张地踱步，同时不停地问珍妮工作进展如何。这让珍妮感到恼火，以至于有一天她忍不住对着奥利弗发火了。"为什么你不相信我可以完成工作？"奥利弗不得不学会后退一步，逐渐学着去相信珍妮，让她在监管减少的情况下也能顺利完成工作。

一个很好的销售员

安迪是一个很棒的销售员。几年来，他积累了广泛的人脉，获得了客户的信任以及被倾听的权利。他以承诺感、细致度和诚信度获得了大家的认可。

他也是很具有说服力的人。作为一个聪明的倾听者，他会尊重客户，与他们产生共鸣，理解对方的需求，并帮助对方做出明智的决定。因为他真心实意想为客户提供有价值的产品，所以他能很好地将产品与客户需求匹配起来。他很清楚自己的目标而且充满激情，因为他是真的相信自己的产品。所以毋庸置疑他是名很棒的销售员。

解决冲突

有时候你无法避免冲突，可能是成员间性格有矛盾，冲突会使彼此间的信任崩溃。也可能是每个部门都想得到更多的预算，或者都想避免预算减少。

作为团队领导者，你要快速解决冲突，解决问题。对于遇到的困难要直接陈述，不要裹足不前，也不要害怕。

我觉得有两本书对解决此类问题很有用，一本是《困难的对话：如何探讨最重要的问题》（Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most），作者是道格拉斯·斯通、布鲁斯·帕通、希拉·赫恩（Douglas Stone, Bruce Patton and Sheila Heen）。还有一本是《调解人：解决个人冲突的指引宝典》（The Peacemaker: A Biblical Guide to Resolving Personal Conflict），作者是肯·桑德（Ken Sande)。以下内容也是基于这些作者给出的有用建议：

●观察实践：观察发生了什么，而不是靠感觉。分别考虑以下要素：

1.事件本身：谁说了什么，谁应该被问责。尽量聚焦在问题本质上。保持冷静，近距离倾听大家的意见，提出问题，并理解其他人的利益点。

2.你对事件的感受，是生气还是感到内心受伤。

3.确定对方的身份。有时候对方的身份（包括他们的自我认知）都会令人感到敬畏，你要冷静地表现出你对他们的尊重。

●尽你所能去解决问题并维护好关系：为了将来大家可以达成共识，你要准备好可行的解决方案，并对其进行评估。

总 结

今天我们关注了如何培养更好的工作关系，也就是如何建立更亲密的同事关系。亲密关系的建立关键在于要花时间去理解你的同事，让团队工作中具有更多的尊重和信任感。

跟进练习：

1.想一想你们公司或者机构里的同事，想想你喜欢的同事。你为什么喜欢和他们共事？再想想你不喜欢的同事。你可以采取什么方法来改善你们的工作关系呢？

2.想想你可以怎么做，来忽略那些琐碎的办公室政治。你可以做什么（或者你不能做什么）来让自己更职业化？

3.想想你工作中的一次冲突。你可以做点什么，来聆听大家不同的观点？同时，你如何抛开对事件的个人感受，来对事件进行甄别？接下来你还可以做什么？

小测试

1.组织机构里拥有良好的工作关系这件事是：

a）一件奢侈的事

b）很重要

c）浪费时间

d）不重要

2.在建立更好的工作关系中，要多考虑：

a）你自己

b）你的老板

c）你的同事

d）你的假期

3.当你和同事在讨论的时候，你要：

a）确保你说了自己想说的，但是不考虑对方

b）看着你的笔记，从不和对方进行眼神交流

c）感到不自然，因为你很喜欢他们

d）倾听他们，并做出回应

4.对同事的肢体语言、姿势和语调有所察觉，这件事情我：

a）从来不做

b）总是做

c）几乎不太做

d）时常做

5.“寒暄”这件事情：

a）对于建立亲密关系是有用的工具

b）完全是浪费时间

c）比起实际工作来说更重要

d）差不多够了

6.在考虑别人的角色时：

a）我仰望那些位高权重的人

b）对于比我地位低的人，我就很霸道

c）我脑里对此有认识，但是我不让自己受到摆布

d）我不考虑其他人

7.在我的团队里，我们很清楚地明白：____

a）任何时候碰面都把每个人的角色严格规定得很清楚

b）我们要把理解不同角色当作一个基础

c）完全没有角色安排

d）全部人都是一样的角色

8.我愿意提升团队合作，_____

a）但是目前已经很好了，我不需要再做什么了

b）我迫不及待采取可行措施

c）但是我特别清楚我作为团队领导的失败之处

d）但是我太懒了

9.当我分配工作的时候，我会这么做：

a）清楚地分配好

b）从不分配。什么是分配工作？

c）用模糊的方法分配工作，希望大家能自己理解我的意思

d）使用很多细节信息，以至于我自己都迷糊了

10.在解决冲突时，我首先：

a）直接寻找解决方案

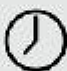
b）不理会

c）忽视所有人

d）近距离倾听冲突双方的意见

Saturday

星期六



有效参与网络沟通

Engage effectively online

星期六

在一周学习接近尾声的时候，我们要从沟通的角度看一下如何完成一次网上的陈述，以及如何在网上参与职场沟通。今天我们要探讨的大部分内容都基于前面的学习：本章内容是把几个讨论过的主题串起来，包括“写作时要想着读者”“写作思路要清晰”“建立有效的商务关系”。

网站已经成为职场工作中的一个重要部分，很难想象我们以前没有网络的时候是如何进行管理的。同时我们也发现，有些网站更容易获取相关信息。所以今天我们来探讨一下：

●了解你的目标，仔细地规划网站。这样的话，可以让你的目标用户很容易获得信息，而且信息是整合好的。

●带着设计和排版方面的建议，为网站撰写文字。

●开发职场工作中社交媒体的重要性。

公司网站

了解你的目标

本章节我会提及多次，清楚地了解你做网站的目的是一件很重要的事情。

你可能会说公司的网站是你们的“展示橱窗”，但这究竟是什么意思呢？你的网站会显示公司办公室或商店的位置，以及营业时间、提供的商品和服务。但是你是想要客户直接通过网站购买呢？还是通过零售商或中间商？你希望对公司网站感兴趣的用户做何反馈呢？如果你是提供服务的公司，那对客户投诉来说，你是希望他们能够轻易投诉还是很难投诉？如果你想介绍一个作者或者摇滚乐队，你就可以通过照片、故事或者诗歌的方式来点燃用户的灵感。你也可以通过网站，让用户了解一种新的需求或者爱好，然后想请大家为你的事业贡献资金。

规划网站

首先需要找出用户的需求。我们要回顾一下星期日的学习内容AIM法则（听众、目的、回应）。

你的用户需求是什么？他们了解你们公司的目标吗？他们要购买产品和服务吗，还是要捐钱？开始思考这个问题的方法之一就是：写下你简短的任务陈述，你可以用篇幅更长的阐释性段落和案例分析（真实例子）来充实这个任务陈述。

仔细思考你的用户会如何使用、何时使用你的网站，他们想获得什么信息。譬如，我们最近正在翻新卫生间，然后我们登陆了不同公司的网站，了解瓷砖、浴缸、面池等细节信息。一些公司在网站上给出了价格，还有一些提供了单独可下载的资料，还有一些根本就没有价格。

有一些用户只是在网页上浏览几分钟，有些用户想要读网站上的内容，而且想要积极回应你。譬如在他们想购买产品或者查询信息时，你想让用户下载其他资料吗（譬如pdf格式的）？你想让用户怎么联系你？这些问题都要想明白。

架构网站

以下是一些建议：

●规划一个信息阶层图，就是用户如何从这一页链接到下一页。

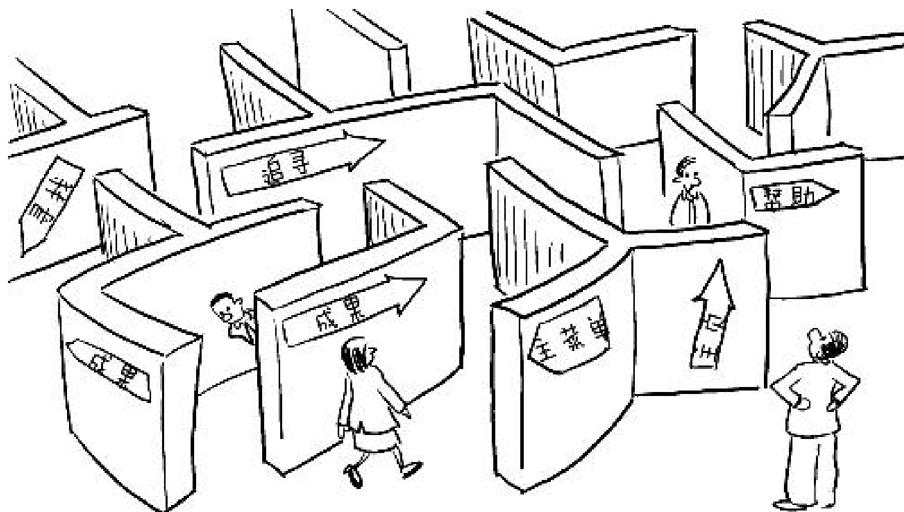
●记住用户们会用不同的方法浏览网站。

●把全部信息解构成几个大版块，而且要可管理，把这些版块进行分类。

●规划要从下往上做。就是你要先从细节最多的网页做起，最后做主页。

●要为灵活性留出空间。例如，如果你要销售不同格式的电子书，在你现有的一些功能之外要预留一些其他功能，这样可以为将来科技的变化做好准备。

●设想一下用户进入你的网站会如何浏览网页。确保对方看到的信息就是你想提供的。有些网站是基于“三点击”原理的：要让用户从主页开始，三次点击内就能获得自己想要的信息，否则他们就会离开。但事实是，现实中如果用户很感兴趣而且足够坚持的话，他们就会更深入地浏览你的网站。



●文字和图画要有机结合。有些网站上只有文字，有些网站只有图片。我认为一个有效的网站应该两者兼顾（请查看星期日的内容）。

●计划好如何维护网站。努力让网站的内容时刻保持更新，计划好

如何让网站与时俱进。很多网站都有一个“新闻动态”的栏目，但是里面的新闻都是一年前甚至更久前的了。这种过时的消息会透露出一个消息，那就是你的公司现在不是那么成功。所以原则是：让你的网站保持新鲜动态。

●具体考虑一下搜索功能的优化。你会如何利用关键词搜索、标签等方法，最有效地触及你的目标用户？

一种新概念

雷是管道工游戏“史密斯森和儿子”的总监之一，他请一个网站顾问乔来设计并搭建他们的公司网站。当他们第一次见面时，乔解释说，网站不同于普通的印刷书籍，没有一个真正的终结点，比起传统印刷来说更灵活。网页更像是摄影集，为用户提供视觉感受。对雷来说，网站这种与生俱来的互动性是一种全新的概念。之前，他以为把公司现有的宣传页放到网站就可以了。乔让雷明白网站可以开启一个全新的世界，让用户看清楚公司能提供的事务。

网站设计

以下是一些有用的建议：

●要记住用户的需求。你是为用户而写内容，不是为自己。为网站写内容就像是一种对话，唯一不同的就是你看不到对方而已。

●确保你的网站主页能够：

1.说明你是谁、你的目标是什么。

2.说明你提供的产品和服务。

3.用户可以如何获得你的产品和服务。

●让文字简明易读。好的方法是：

1.不要让文字布满整个屏幕宽度，否则将影响阅读体验，占用屏幕一半的宽度即可。

2.最好把文字放在屏幕上方靠左的位置。

3.居中位置的文字难以阅读，所以要统一好所有文字，包括标题在内，都要左对齐，但是右边不需要对齐。

4.比起衬线字体来说，非衬线字体更容易在电脑屏幕上阅读。

5.你要让文字和背景的颜色有所区别，但是不要弄得太花哨。

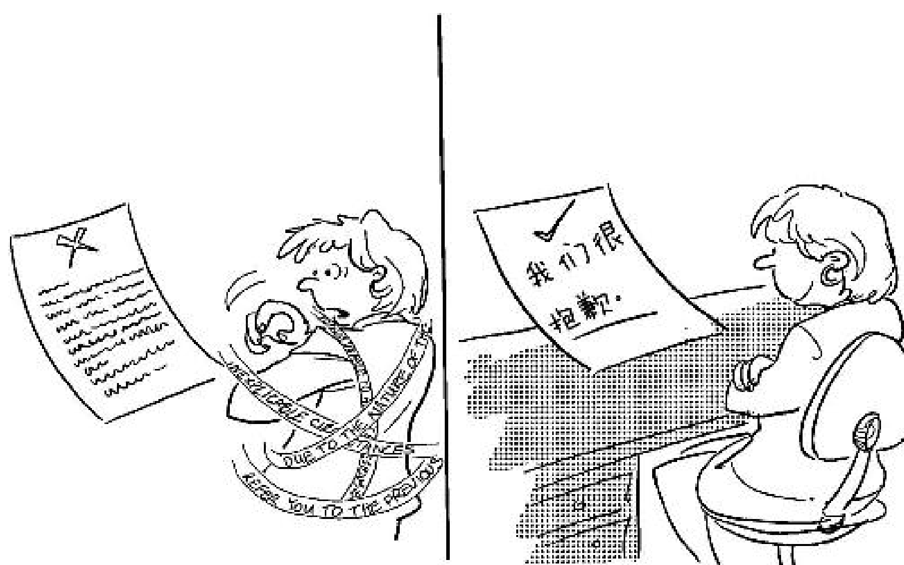
●为每一个网页取一个标题。

●把全部文字分解成段落，然后为段落取一个清楚的小标题。每一段不要超过100个单词。

●文字周围要留白，这样会形成一种开放的印象。

●每一段里面要把最重要的信息放到前面。

●要像你平时对话那样，使用日常词汇。例如，用“解释”（explain），不要用“阐释”（elucidate）；如果能用“更多的”（extra），就不要用“充裕的”（supplementary）。



●句子要短，15~20个单词最合适。

●确保文字是清晰的。可以先打草稿，然后修改，问问自己到底这个段落要讲什么。举个例子说，我有朋友给他们的网站撰写钓鱼的内容，但是他们以为读者都已经知道了这种特殊的钓鱼方法。当我们探讨的时候，他们才发现缺失的是对这种特殊钓鱼方式的定义。

●在网站上要为其他网页建立超链接，但要可以回到你的主页。譬如，点击“这里”可以看到更多信息或者联系我们，用户点击带下划线的内容就可以打开一个新页面。但过度使用超链接的话，会让网页看上去过于细碎。

●确保拼写正确。Stephenson还是Stevenson? Philips还是Phillips? 同时还要保持一致性。用-ise还是-ize，通篇都要统一。

●确保标点符号不要过多。每一个标题后面的内容都加一个句号的话，会让网页看起来很杂乱。

●避免不是通行的缩略语、行业术语或俚语。

●用列表的方法呈现信息，这在网页设计上很有用。

●确保你的文字内容都是准确的。检查日期、财务数据。

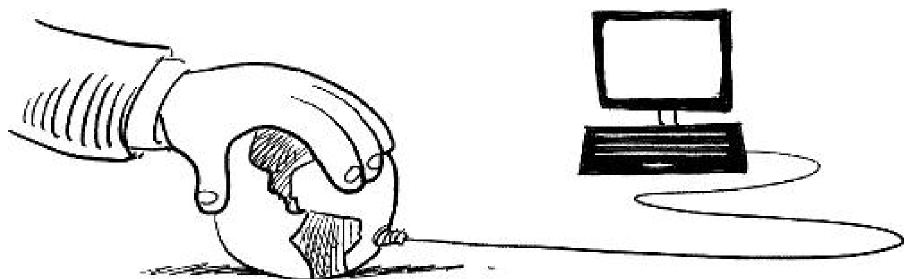
●回顾星期二对于编辑文档的学习内容。

商务工作与社交媒体

最近几年随着互联网创新的节奏越来越快，像脸书一类的社交媒体已经成为很多人生活的重要组成部分。这类网站的影响依旧有待考察，但是毫无疑问的是数据化将会极大地影响我们的未来。

——职业的网络社交平台（领英）可以让你在商业领域里与时俱进，同时可以和全世界的同事搭建网络，讨论共同感兴趣的事情，并且关注到商业机会。

——博客和微博、微信等可以帮助你建立一个网络社区。在这里你可以联系上潜在客户、现有客户，然后分享有趣的文章，交换图片、信息和具体的观点，讨论问题，进行提问并反馈。



总 结

今天我们探讨了通过建立网站来有效地参与网络沟通：你要了解你的目标，并且如何把这个目标转化到网站，以此实现目标。然后我们从不同方面探讨了如何为网站撰写文字，确保你的信息能够成功传递出来。

做一个高效的经理人，你会想通过社交媒体和潜在客户、现有客户进行沟通。如果你能思考哪个社交网络可以产生短期效益（传递信息）也可以产生长期效益（保持良好的客户关系），这样的思考就很有益处。

跟进练习：

1.用12个单词总结你的网站的目标。

2.现在想想你的网站多大限度上实现了这个目标。

3.你会对网站做什么改变和维护，让它能够保持更新？

4.你使用的社交媒体对你的职场工作有多少影响？

小测试

1.你建立网站是：

a）一件奢侈的事

b）浪费时间和金钱

c）很重要的事

d）一件好事，如果你承担得起的话

2.你的网站是你所在机构的：

a）展示橱窗

b）垃圾

c）印刷资料的呈现

d）技术部门的责任

3.策划网站的第一件事是：

a）尽快开始撰写

b）组织网页

c）保持灵活性

d）了解你的目标

4.在设计网页的时候，把文字放在：

a）委员会确定的位置

b）不要超过屏幕宽度的一半

c）和整个屏幕宽度一样

d）超过屏幕宽度

5.了解用户如何使用网站这件事是：

a）很奢侈的

b）很重要的

c）浪费时间的

d）重要的，如果你有钱的话

6.当在设计网页的时候：

a）使用非衬线字体以及很多标题

b）使用衬线字体以及很多标题

c）使用衬线字体，不要使用标题

d）使用非衬线字体，不要使用标题

7.给每个网页取标题是：

a）没必要，用户可以自己看

b）如果你足够有创意的话就挺好的

c）重要的，要做的事情

d）太浮夸了，会占据很多空间

8.你需要更新你的网站：

a）有规律的

b）从不

c）我们没有网站

d）我问问，我不太清楚

9.给网站写完文字以后：

a）网站立即可以上线使用了

b）如果我们有时间的话，让同事检查一下

c）网站就崩溃了，我做错了什么？

d）检查文字信息，确保它们清楚、准确

10.我在工作中使用社交网络：

a）为了逗乐

b）从不用

c）为了和潜在客户、现有客户进行沟通

d）把它当作商务沟通的唯一方法

逆境生存法则

在经济不景气的时候，良好的职场沟通就变得更加重要。比起那些没有意识的组织机构来说，能意识到“良好沟通是职场工作中重要组成部分”的组织往往更可能生存下来，并不断壮大。机构里重视沟通的管理者知道：好的工作关系会帮助企业提升士气，让机构运转更顺畅。不仅如此，良好的沟通还会获得更多的客户资源，不仅可以维护现有的客户，还能开发新的客户。作为经理人，你的角色就是要巩固良好的沟通。在支持团队的同时，你也是把信息传递到上层的渠道。以下是10个重要的建议，帮助你成为逆境中的高效沟通者：

1.努力建立良好的商业关系

你得明白有时候更重要的是你认识谁，而不是你知道多少。好的人际网络以及时刻保持联系的圈子（包括面对面沟通和在线沟通）有时候甚至可能比你的资历和经验更有用。在现有的商业关系中，不管是正式场合还是非正式场合，都要努力培养信任感。

2.时间就是金钱

要有所准备，保持清楚的沟通。检查你写的内容：事实要准确，语法和标点要正确，否则弥补错误的代价会太大。尽可能高效管理你的时间，让每一分钟都有价值。

3.很好地倾听

倾听不仅代表你肯定别人、重视别人，而且也可以让你察觉出对方对于一个新观点有多高的接受度，然后你可以知道接下来要说什么。进一步说，通过倾听你可以了解新的行业趋势以及市场中潜在的空白。

4.明确你的目标

对于你的邮件、报告、会议、演讲或者网站，都要目标明确。如果有必要的话，还要和同事进行讨论，不断提炼，最后让你自己可以用12个单词总结你的目标。

5.了解你的听众

关注听众，而不是关注自己！对你要去沟通的对象你了解多少？对于你要沟通的内容他们了解多少？在你开始准备邮件、报告、演讲以及制作网站之前，你要站在受众的立场去思考。通过沟通，你希望达到什么目的？

6.了解你所沟通的信息

想清楚你到底要说什么。然后努力找出核心信息，再把核心信息分解成几个部分。不论是谈话还是书写，对于同事可能提出的任何反对意见，你都要做好预测，提前做准备。

7.要知道你想要什么反馈

无论是写邮件、写报告、做演讲、做网站还是开会，都要清楚你想获得什么反馈，下一步你想要大家做什么。你想要他们进行的下一步工作，要让大家觉得简单易懂。

8.用多样化手段进行沟通

对于邮件、电话，或者面对面沟通，都要选择最好的沟通渠道。邮件是一个全能型媒介，但不是唯一的媒介。电话可以让你知道对方是否听懂你的信息，同时可以建立个人关系。如果你要解决难题，最好面对面沟通。不要完全依赖电子邮件，而是使用多元化的沟通方式。

9.要有权威性、真实性、真诚感

做你自己。大家不是对你从书里读到的一些技巧进行反馈，而是需要与你进行互动。你对邮件、报告、会议、演讲、网站建设都有什么特殊贡献呢？

10.花时间打磨你的措辞，要谨慎并且富有技巧性

要确保你的内容能够精准表达你想说的话，而且应该有逻辑顺序。不要放弃修改的想法或只是留下一个未修改的草稿。在发送以前，一定要检查并修改你的邮件和报告，同时还要检查语气和正式程度是否合适。

小测试答案

星期日:

1c; 2d; 3c; 4a; 5b; 6b; 7a; 8b; 9c; 10d.

星期一:

1c; 2d; 3b; 4a; 5b; 6c; 7d; 8c; 9c; 10a.

星期二:

1b; 2c; 3d; 4a; 5d; 6d; 7c; 8b; 9a; 10b.

星期三:

1d; 2d; 3b; 4a; 5c; 6b; 7a; 8d; 9c; 10c.

星期四:

1a; 2d; 3b; 4b; 5a; 6c; 7d; 8d; 9a; 10c.

星期五:

1b; 2c; 3d; 4d; 5a; 6c; 7b; 8b; 9a; 10d.

星期六:

1c; 2a; 3d; 4b; 5b; 6a; 7c; 8a; 9d; 10c.



7

Successful Communication

沟通力丛书

PERSONAL IMPACT



影响力

[英] 克里斯蒂娜·哈维（Christine Harvey）著
朱祯子 译

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
影响力/（英）克里斯蒂娜·哈维著; 朱禛子译.—杭州：浙江大学出版社，2017.7
书名原文：PERSONAL IMPACT IN A WEEK
ISBN 978-7-308-16983-7
I.①影… II.①克… ②朱… III.①演讲—语言艺术—通俗读物
IV.①H019-49
中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第126301号

影响力
［英］克莉丝蒂娜·哈维　著
责任编辑　曲　静
特约编辑　王怡翾　赵　轩
责任校对　杨利军　於国娟
出版发行　浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址：http：//www.zjupress.com)
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　浙江印刷集团有限公司
开　　本　787mm×1092mm 1/32
印　　张　6.25
字　　数　79千
版 印 次　2017年7月第1版　2017年7月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-16983-7
定　　价　28.00元
版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：(0571)88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前　言
星期日
影响力的三个方面
不要抓错了注意力—使用自信的站姿
带有目的的走路方式
放大能量，战胜恐惧
面部表情的影响力
怎样才能创造信念投影？
社交媒体中的应用
星期一
创造一段有公信力的开场白
在任何话题中都要展现出你的闪光点
社交媒体中的应用
星期二
逻辑和情感的证明
如何培养逻辑证明
如何培养情感证明
明确你的观点——清楚地表达你的观点！
组织你的演讲展示——提高影响力
进行平稳的过渡
在社交媒体中的应用
星期三
利用故事和事件提高影响力
类比——让你所传达的信息深入人心
利用幽默，增加你的优势
社交媒体中的应用
星期四
强大的开场白
“不要”事项
提问技巧
观众的参与
使用某种物品抓住观众的注意力
制造悬念
强大的结尾
社交媒体中的应用
星期五
“演示计划表”的好处
“演示计划表”的样本
创建自己的傻瓜型“演示计划表”
应邀进行演讲
社交媒体中的应用

星期六
如何轻松应对问答环节
用PowerPoint演示文稿的利弊
如何处理麦克风问题
介绍主讲嘉宾的公式
婚礼致词与祝酒致词公式
颂词公式
如何对演讲者致谢
颁奖和领奖
社交媒体中的应用
写在最后
逆境生存法则
小测试答案

前　言

21岁时，我发现，升职最快的那些人并不一定是受过最好教育的人，这与我一直以来秉承的关于成功的信念恰恰相反。确实如此！其实他们是能用最有效的方式将自己的想法传达给别人的人。他们不会害怕在会议上发言，甚至在麦克风前演讲。

这引发了我的思考。多年所受的教育是十分有必要的，但是，在生活中还有许多东西需要我们自己去争取。我热衷于学习“劝导的力量”。“劝导的力量”究竟为何物？它由哪些部分组成？

我意识到我有很长的路要走。在做第一份工作的时候，我连拨打电话都会害怕。后来我发现，任何一件事情，只要我们能够全身心投入，不断实践，最终都能达成目标。不久之后，我不仅克服了拨打电话的恐惧，还硬着头皮报名参加了一个公开演讲的课程！我再一次发现，不停地挑战自己舒适地带的极限，让我实现了很多以前根本无法想象的目标。为了养家糊口，我创建了自己的公司，这无疑是一个巨大的风险和挑战。我必须学会如何推销、如何调动人们的积极性，而在我看来，这两个方面都是取得成功的关键。不久，我在欧洲和美洲都拥有了自己的客户，后来延伸至亚洲。

然而，在我的脑海里，总会呈现出教育与个人投影（personal projection）的对比。为什么受过最好教育的人不一定是位于行业顶端的那些人呢？答案显而易见，因为他们没有学会发挥个人投影、个人影响力的技能。他们不了解驱动力的重要性，或是不知道如何掌握驱动力。

我继续忙于自己的事业，后来被选为伦敦商会主席——伦敦商会的第一位女主席，也是第一个美国人。我也决定，我要成为一名世界级的励志演说家，我不知道怎样界定，但在2500人的团队面前演讲，如IBM的团队可以帮助我实现这个目标。我总是想给人留下持久的印象，让我的影响力能够帮助每个人激发自己的内在潜能。毕竟，如果一个曾经连打电话都感到害怕的女孩，现在能够面对多个演讲，那么任何人都可以做到这一点。我相信，只要有永不放弃的信念，任何人都可以实现自己最大的潜能。

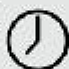
最近，一篇让人欣喜的文章在网上火了起来。在给索尼公司的经理们进行演讲的十五年后，我收到了来自他们的前英国总经理大卫·皮尔森（David Pearson）发表的一篇博客评价。“克莉丝汀·哈维是一位非常了不起的励志演说家。她建议我们的经理在见到有人表现很好的时候就吹一下口哨，而不是在遇到不好的行为表现时这样做。听完她的演讲，我给大家订了一批口哨。口哨声持续了好几天，以此提醒大家，他们新的管理效果真的很棒！”

我相信，我的这个建议是有效的。我相信，如果你将我在这里陈述的原理与技巧付诸实践的话，你也会收获良多。这本书不是关于演讲的—演讲也是至关重要的—它其实是关于你自己，关于你的内在潜能，关于你如何表达自己。无论你是参加一个工作面试，还是要求晋升，这些技能都是通往成功的必备因素。如果这些技能对我实用，对我培训过的成千上万人实用，那也一定会让你获得成功。

在当今世界，随着就业压力的增大，晋升竞争日趋激烈，客户争夺不易，再加上各种社交媒体的广泛影响，我们一定要学会制造自己的个人影响力——这是我们成功的关键。

Sunday

星期日



掌握非语言的力量

Conquer non-verbal power

星期日

无论你是明天要进行第一场演讲的新手，还是一位资深的演讲者，你都必须知道，你的非语言行为有着巨大的力量。如果你忽视自己在这一方面的影响力，就太愚蠢了。

想想那些演讲者们，想想那些一次又一次向大众成功表达自己观点的人们，他们仅仅是用语言就达到了这个效果吗？还是说他们用面部表情、身体姿态或是散发出的能量造成了这样的影响力？

在本章中，你将学会做事妥帖，不留漏洞，你也将不再感到尴尬，不再让自己的影响力有所减弱。本章将向你展示非语言影响力的重要性，其中包括：

- 眼神交流的力量
- 自信十足的站姿
- 带着目的的走路姿势
- 放大能量，战胜恐惧
- 运用手势，提高影响力
- 心怀信念

影响力的三个方面

无论是参加一个工作会议，或是上台进行一场演讲展示，你都需要掌握一些关键点，以传播你的观点。这包括在演讲时走路的姿态，手部的姿势与动作，声音的轻重缓急、抑扬顿挫，甚至还包括眼神交流——全都至关重要！

人类会通过各种感官来对信息进行感知与处理。人们会受到我们说话的语气、声音中包含的诚意和信念的影响。我们走路的方式、站姿、表现出来的力量、眼神中透露出来的信念、表情、体态等，都会不同程度地影响我们演讲的可信度。

让我们将个人影响力细分为这三大类：

- 措辞
- 声音
- 非语言动作与行为

你认为在一场演讲对听众产生的影响中，上述三大类各占多少比例？对此，专家做了大量的调查研究，也产生了很大的争议。其中最为广泛接受的发现如下，看看它是否会让你感到惊讶。影响力的三个方面：措辞7%，语音、语调38%，非语言行为55%。

这与你料想的一致吗？当然，我们需要用语言来表达想法。在学校，我们学习把重点放在语言措辞之上，却很少或根本没有强调可能会影响到我们个人影响力的其他部分。

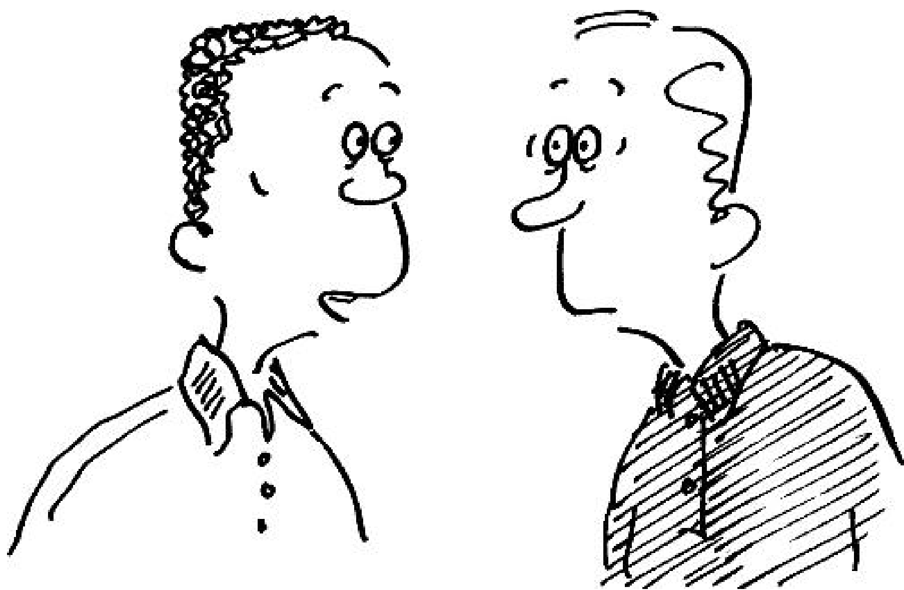
那么现在，来看看非语言影响力体现在哪些方面。

非语言影响力的五个方面：

- 眼神交流
- 站姿
- 走路方式
- 双臂、双手以及面部姿态
- 信念投影

后续内容将极大提高你的权威、自信和领导能力。使用这些技巧的

那一刻，你一定会为其所造成的影响力感到惊讶。



眼神交流的力量

眼神交流在非语言行为之中占据主导地位。根据最近一次的现场观众评价，那些没有与观众进行眼神交流的演讲者比有眼神交流的演讲者的评分低40%。无论是会议发言、一对一交流，还是面对数千人演讲，眼神交流都是重中之重。当我给培训师和主持人进行培训时，眼神交流是我所列清单上排名第一的条目。如果不学会如何与观众进行眼神交流，你的诚意和影响力都将付诸东流。

正在阅读这本书的你现在没有观众，因此需要进行可视化的练习。也许你曾听说过关于球员的一些非常成功的实验。他们不用球，只使用可视化训练便可显著缩短他们的学习曲线。在生活中，做任何事情之前，我们已经在潜意识里看到了自己做这件事的样子，而你现在要做的只是下意识地加速这个进程。

让“眼神交流”的影响力发挥到极致

现在就让我们来见证这个最具威力的行为实践吧。请想象一下，你正在参与一个工作小组会议，你的同事们都围坐在一张桌子旁边。在你发言的时候，你直接望向在座的每一位同事，看看你对面的那位同事，再看向你旁边的同事，接着望向坐在桌子上席座位的你的老板。

现在，想象一下，你面对着20位观众做一场演讲展示，需要使用良好的眼神交流技巧。然后你的观众增加到40人，接下来是100人，就这

样继续增加人数，让这个观众群体变得越来越大，你仍然使用同样强大的眼神交流技巧。

感觉如何？你是否会觉得可笑、尴尬抑或拘谨不堪？如果你有如此感受的话，请重复练习上述过程。等你完成了完整的6次练习，你会感觉自己就像一位专家一样。在今天的晚餐时间或者与你的同事、家人共度午餐的时间，继续进行练习，无论你说什么的时候都可以进行练习。你要时刻练习讲话时得体的眼神交流技巧。现在就要培养你的这个技巧，并且记得每天都使用它，直到它成为一种习惯。

不要抓错了注意力—使用自信的站姿

试想一下，一位心不在焉的教授在学生面前来回踱步。他懒洋洋地踱着步子、双手背在身后、在教室前面走来走去，一边走，一边讲课，不时望向天花板和地板。他的学生能够听进去什么呢？他们会听进去他的话语，还是会因为他的动作而分心？

其实，我们可以从电视制片人身上获得一些提示，他们说“观众的眼睛比耳朵贪婪”。作为人类，比起所闻，我们往往更容易被我们的所见吸引。

完善“自信站姿”的影响力

想象一下，你在进行一场演讲，你在演讲的最后一个部分使用了强大的眼神交流技巧。这一次，你站了起来，双脚坚定地站在地板上。

●将你的重心均匀地分布在双脚上。

●感受你的站姿的力量。

●在你想象自己演讲的同时，稳住站姿。

●体验一下这个站姿给你带来的气场，这样你的观众便不会分心，从而能够准确把握你想要传达的信息。

你感觉如何？做好准备在此基础上继续发挥你的影响力了吗？那么，让我们来进一步学习带有目的的走路方式能够制造多大的个人影响力吧。

带有目的的走路方式

如果一位演讲者在整个演讲过程中只站在一个位置，你觉得这样好吗？答案是否定的。如果只站在一个位置上，会让观众产生视觉疲劳，整个演讲将会显得一成不变，无法给现场带来动态的活力。那么我们应该像那位心不在焉、来回踱步的教授那样吗？不，那只会让观众分心。那么我们应该怎么做呢？

答案是要带着目的去走路。正如你会悉心准备演讲内容一样，也要准备好你的走路方式以及肢体语言。具体怎么做呢？这取决于你想要创造什么样的影响力。

如果你想与观众建立融洽的关系，那么，你可能会走到第一排或第二排，俯下身体，轻声对他们说话。或者，你也可以走到一个活动挂图或屏幕旁边，而你的走路姿势就需要给人一种有目的性的感觉，甚至是略微有些紧急的感觉，能让观众们感觉到你需要用到屏幕来辅助你的演讲。这样，你的听众才能意识到你所传达的信息的重要性。相反，如果你慢悠悠地走过去，你的这种非语言表现便会传达出一种信息不那么重要的暗示。

请记住，你的非言语行为对演讲产生的影响可能高达55%。你已经花了很多时间准备主题演讲，进行了诸多的研究，积累了非常多的经验，千万不要因为在演讲过程中那些效率低下的表达方式，影响到你的专业知识的正常传达。

放大能量，战胜恐惧

“在演讲之前，你肯定会有些紧张，但是，你只需要平复你的心情，按部就班地进行演讲即可。”这是来自高效演讲和人际关系这一课程的传奇创始人戴尔·卡耐基的建议，全世界有数百万人听过他的这门课。简单地将你心中的紧张情绪看作对你有用的宝贵能量，这样便可以专注于你的听众、演讲方式以及演讲内容。

当你使用能量的时候，你就能散发出活力。人们会觉察到你的能量，被你的能量感染，然后他们也能变得充满能量。能量并非一个容易变质的商品。实际上，能量在不被使用的时候会有所消散。能量是可以充电的，你使用得越多，得到的也就越多。

你有没有听说过一个故事：一个身材娇小的女人在车祸现场抬起了一辆汽车，将她的儿子从车底拯救出来？车祸激发了她的肾上腺素，让她瞬间充满了巨大的力量。肾上腺素是否会一直存在于你的身体之中等待着你的召唤呢？是的，否则它不可能在瞬间就被释放。

我们也拥有同样的力量。运动员在体育赛事中会释放他们的肾上腺素。当你在进行演讲展示时，或者任何需要用到它的时候，你都可以将其释放。

能量的秘诀是人的天性中最容易被误解的主题之一。经常有观众走过来对我说：“哈维太太，我真的很佩服你有旺盛的精力。”他们不知道的是，在我开始讲话的一个小时之前，我可能觉得自己的精力一点儿也不充沛。就像运动员在前去参加比赛的路上会让自己在心理上做好充分的准备一样，我们同样也可以做到。我就是这样做的——在我前去演讲的路上，我开始召集体内的热情，这会让肾上腺素和正能量喷涌而出。

现在，让我们来了解一下能够影响你的个人影响力的下一个环节。

面部表情的影响力

现在单独想一想你的面部表情，你会用什么表情来表达你想要传达的信息？你的面部表情会比其他任何方面（双手、胳膊、腿）所传达出来的信念更加坚定。

面部表情

许多新的演讲者都会对此感到意外。他们没有关注自己的面部表情，因为他们认为面部表情在无意识之中便会形成。他们没有意识到，自己可以控制或是改变面部表情。

能够激励自己进行改变的最好方式就是观看自己的录像。我曾与许多英国广播公司电台节目主持人一起学习电视采访技巧，大多数人看到自己荧幕首秀时的面部表情都怔住了，而这种震惊会引发改变。

在进行那次培训之前，人们经常在我演讲之后走过来告诉我，我让他们联想起了撒切尔夫人。当我看到电视屏幕上的自己之后，我才发现他们会这样联想的原因——我的面部表情非常严肃认真、强势有力。我可以把一个小问题说得像国民赤字增长了200%一样严肃。在那次培训结束之后，我没有失去我那严肃认真的能力，但我马上学会了有选择性地使用这个技能。

关键在于，当你知道自己在做什么的时候，你就有能力去改变它。如果你没有一台摄像机，那就在打电话的时候对着一面大镜子坐着，这样你才会发现哪些东西对你有益。如果你认真对待你的职业生涯，就必须去看看视频里的自己，你会发现一些想要改变的习惯。其他人都能看到你的这些习惯，不要让自己成为最后一个知道的人！

面部信号

你可以用面部表情来预示即将发生的情景；你可以在下一句十分情绪化的话语说出口之前表现得十分严肃；你甚至可以暂停下来进行思考；或者在一句幽默语句之前露出微笑或哈哈大笑。

让你的面部表情与要传达的信息保持一致，让你的面部表情在你即将说出的话语之前展现出来！

为什么你现在需要花费时间来琢磨这件事呢？如果你在看电视的时候把声音关掉，你就会发现面部信号是多么重要。正如我们之前所说，人类通过他们所有的感官来获知信息。他们的眼睛能够发现你的面部表情和你的意图、你的诚意以及你的信念所传达的强有力的信息。

完善“面部表情”的影响力

停下来想一想，是什么让你的面部做出这些表情呢？主要是感觉。

1.在心里想一个你热衷的话题，然后选择一个句子来形容它。例如，“我们学校的制度有待完善”。对于这个话题你有何感受？它是否引起了你心里的某种感受？是生气,是愤怒,还是兴奋？把你内心的这种感受表达出来。

2.面对镜子，把这句话重复三遍。

3.首先不带任何情绪地把这句话说出来。

4.然后轻微地带一点儿感情将刚才的句子重复一遍。

5.最后带着强烈的感情和坚定的信念——想象着你的生命或者你孩子的生命都依赖于它——再次重复一遍。

影响力日志

你在这三个版本——毫无情绪、温和的情绪以及强烈的情绪——中感觉到了什么？现在开始记录你的影响力日志，并记下你的这三种面部表情的差异。这一周每天都请将你的发现记录下来，这样你就可以在将来的某个时候——比如在一场重大的演讲或者会议之前——来回顾这些要点，从而提高你的个人影响力。

你的双臂和双手的姿势

在我们与人面对面交谈时，不知不觉当中，我们的双手和双臂会做出一定的动作。一些不好的行为包括：调整你的领带、项链或戒指，鼓捣口袋里的钥匙或钱币。现在是时候有意识地调整手势，将其转化为积极影响了。

告诉你们一个经验之谈。通过你所面对的观众群的大小来放大或缩小你的手势幅度。比如当你面对200位观众进行讲话时，所用到的手势和你在饭桌上面对一个人的时候所用到的手势相同的话，那么没有人会察觉到你的手势。如果你放大你的手势，能够适应200人的观众群，然后在面对一个人说话的时候也使用这样的手势，那么你看起来会非常滑稽可笑。

下面我们来看看应该如何放大手势幅度。首先想想你的双臂，你的每只手臂由三个关节组成——手腕、手肘、肩膀。幅度比较微小的手势只需要通过动手腕便可以达成，中等幅度的手势就需要动一下手肘，较大幅度的手势则需要活动肩部。如果面对一个超过10人的观众群说话，那么你应该使用肩部动作。面对镜子看看自己的手势，你便会察觉到这些不同的手势所带来的影响力的差异。

完善“双臂和双手的姿势”的影响力

无论你现在是坐着还是站着，都请原地不动。带着感情说出你之前说过的那个句子，如“我们学校的制度有待完善”，说任何一句话都行。

1.将那句话再说一次，同时只活动一下你的手腕关节以下的部位，让你的手部做出一些手势。

2.再次重复那句话，同时保持肩部不动，只用你手肘部位以下的手臂做出一些手势。

3.再次重复那句话，让你的肩部以下的部位做出一些姿势。

重复循环，直到你把每个姿势做完6遍——幅度较小的手势、幅度居中的手势、幅度较大的手势。在每个手势做完6次之后，你再做出这样的手势的时候就会很放松。



需要避免的手势

大多数演讲新手都能做出非常好的手势。这没什么难的，只是做你平时真实的自己，然后将你平时对一个朋友说话时会用到的手势放大而已。

当然，也许你们要预先得知哪些事情是不该做的。

注意事项一览

1.不要用一些不必要的非语言动作让你的听众从你的讲话中分心。

2.不要让自己沉迷于鼓捣你口袋里的钥匙或者钱币，让它们发出叮叮当当的声音；不要扭动你的领带或首饰，或者不停地触碰你的眼镜。

3.不要漫无目的地走动，这样会让你的观众被你的肢体动作吸引，而忽略了你所传达的内容。

4.不要乱动你的双手，可以有意识地做出一些手势来引导，比如模拟某件物品的大小或方向。

现在反思一下你的进步。我们已经深入探讨了对演讲影响最大的一个方面，而这是我们从没在学校学到的东西——你的非语言行为的影响力。你已经研究了眼神交流、站姿的力量、带着目的的走路方式、放大你的能量让手势产生强大的影响力。

怎样才能创造信念投影？

想想怎样才能创造信念投影。它由三个方面组成：

1.我们先前讨论过的受到感情影响的面部表情。

2.我们先前讨论过的能量。

3.声音的抑扬顿挫。

当谈到信念时，人们往往会更加认真地对待这件事。如果你想要给你的讲话赋予更强的信念，无论是对于你的同行还是你的观众，你每天都可以用到上述的三个原则。当你在超市与一位收银台的工作人员讲话时，或者在工作中，都可以使用信念投影的技巧。人们接受讲话内容的认真程度之差别会令你惊讶。如果你每天坚持使用信念投影，便可以在任何形式的演讲展示中更轻松地使用这个技巧。

影响力日志

1.请留意观看不同节目的发言者的说话方式，你会发现人们表达自己的方式有多么巨大的差异。

2.现在请你回想一下你所认识的人当中那些信誉度高、影响力大并且总能完美传达自己观点的那些人，你发现他们有哪些共同点呢？

3.在你的影响力日志中列出你所发现的这些共通之处。随身携带这个日志，在接下来的7天之内随手记下你所发现的其他效率很高的人的一些行为举止。注意观察他们的面部表情、手势、身体角度、站姿、动作、能量以及眼神交流。记得留心那些你认为能够导致效率很高和效率很低的举动。这样你便能够轻松地将那些高效的非语言行为转化为你自己的个人影响力的一部分。

社交媒体中的应用

与摄像机直接对视的效果十分强大，并且无论是静态还是动态图像，都十分引人入胜。无论是在视频当中，还是在静止图像中，都请记住，一定要使用眼神交流的原则技巧。

现在所有的社交媒体都会使用视频，自信十足、气场强大的站姿会比你动来动去或一动不动地坐在那里，赢得更多的支持。在视频录制的过程中，用镜头对准腰部以上的部位进行拍摄，一定要饱含热情，使用抑扬顿挫的声音，再加上合适的面部表情，放大你的能量。请参考前文——“怎样才能创造信念投影”。

还要记住手势的力量，用你的双手和双臂的姿势来制造影响力。花点时间看下静音的电视，你会发现一些秘诀，然后根据你的个性来将这些诀窍合理高效地使用到你的非言语行为之中。

尽管社交媒体意味着创造一种简便快捷的生活，并且往往带着“把它发布出来就行了”和“不用去追求至臻至善”这样的理念，然而我们都知道，人们会根据所见所闻来做出评判。因此，请记住这一点，并且请在你使用上述方法的时候，自然而然地展现你自己的个性。

最重要的是，要敢于利用你在本章中所学到的知识与技能。只了解知识而不采取实际行动的人，始终无法前进！

总 结

今天你学习了非语言行为在你的个人影响力中所占的比重高达55%，这些非语言行为包括眼神交流、气场强大的站姿、带着目的的走路方式、放大能量战胜恐惧的方式以及有影响力的手势。

有研究表明，如果演讲者不与观众进行眼神交流，观众给演讲者的效果评分会比那些有进行眼神交流的演讲者低40%。从积极的方面来看，无论是一对一，还是面对一群观众进行演讲，良好的眼神交流都会比其他非语言行为的影响更加深远。

你还了解到，那位习惯来回踱步的“心不在焉的教授”会让我们从他所教授的内容上分心。通过自信十足、气场强大的站姿以及带着目的的走路方式，我们将极大地提高自身的影响力。

你也得知，恐惧是能量的一种形式，合理利用恐惧，可以将其转化为积极的影响力。我们每个人在演讲之前心里都会紧张得七上八下，但是，通过对紧张情绪的合理调节，我们便能够把这种紧张能量转化为对我们有利的因素。

面部表情、双手和双脚的姿势，通常都发生在我们没有意识到的情况之下，我们很少会想到它们或是它们所带来的影响力，无论是积极的还是消极的。然而，通过对今天你所学到的技能的了解与实践，你可以消除负面影响，大大提升积极的个人影响力。

小测试

1.非语言行为在个人影响力中所占的百分比是多少？

a) 5%

b) 25%

c) 45%

d) 55%

2.如果演讲者不与现场观众进行眼神交流，那么他（她）所收到的有效评价会比那些有进行眼神交流的演讲者低多少？

a) 10%

b) 20%

c) 40%

d) 80%

3.电视制作人的研究表明，观众的哪一种感官的影响力最大？

a) 听觉

b) 视觉

c) 触觉

d) 嗅觉

4.漫无目的地来回踱步已被证明会让人们从我们想要传达的内容上分心。相反，我们应该

a) 带着目的地走路

b) 保持自信十足、气场强大的站姿

c) a和b

d) 以上都不对

5.公开演讲的大师建议他的学生不要害怕演讲之前的紧张感。相反，他建议他们

a) 让内心的紧张情绪得到合理调整

b) 在演讲前稍事休息

c) 饮一杯烈酒

d) 取消此次演讲

6.以下关于能量的选项中，哪一项的说法正确？

a) 这不是一个容易变质的商品

b) 它在不使用时也会造成消耗

c) 它是可充电的

d) 上述所有选项

7.强行改变你那些无意识的非语言行为的最好方法是

a) 在打电话时面对镜子观察自己的非语言行为

b) 拍摄视频，观看自己的非语言行为

c) 对自己进行责骂批评

d) 向朋友询问意见

8.在以下几种非语言习惯当中，哪一个会减少你的个人影响力，应该做出改变？

a) 走路时将双手紧握在背后

b) 把玩你的项链、领带或戒指

c) 晃动你口袋里的钥匙或硬币，发出叮叮当当的声响

d) 上述所有选项

9.是什么创造了我们的信念投影？

a) 我们受感情所影响的面部表情

b) 精力

c) 声音的抑扬顿挫

d) 上述所有选项

10.当我们使用双手和双臂的手势时，所面对的观众群体越大，则需要使用幅度越大的手势。在你面对多少人的观众群时，需要用到从肩膀开始的整个手臂的手势呢？

a) 10人

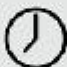
b) 20人

c) 40人

d) 80人

Monday

星 期 一



避免尴尬，不要自我诋毁

Avoid
embarrassment
and
discrediting
yourself

星期一

你听说过有人这样开始一段陈述吗？“我不知道这是否重要，但是……”这种场景每天都会发生在会议或私人谈话当中。

这句开场白的作用是什么呢？它能迅速地让听者产生疑虑。就如同一个警报器大声鸣叫着：“不重要，不重要。”当这种情况出现时，即将讲述的内容与这位发言者都会失去信誉。

在本章中，我们将共同探讨如何通过组织你的说话内容，提高你的影响力和公信力。你还可以回顾你的个人经验，去找那些可以借鉴的丰富的知识和优势。本章的知识对于提高你和你所传达的观点的信誉是必不可少的。如果不掌握这些知识，你的听众就不会有动力去聆听你的观点，更不会去采取行动，并且你也不会产生任何个人影响力。

为了让你的演讲能够打动人心，甚至在你进行演讲之前就信心十足，我们将着眼于三个关键的方面。这些方面包括个人公信力、专家公信力、良好的公信力来源。

另外，在本章中，你将学到：

如何避免诋毁自己；

如何创造一段有公信力的开场白；

如何将你方方面面的生活经验和优势应用到你的演讲当中。

创造一段有公信力的开场白

许多人在无意之中就损害了自己的信誉。如果你也是这样，那么应当立即停止这种做法。仅仅因为一些会损害公信力的坏习惯就让那些精彩绝伦的主意被遗漏、被忽略，真是非常可惜。

去听听自己的说话方式，你有没有其他一些损害自己公信力的坏习惯？有人说，“可能我现在说的内容与我们的主题不太相关，但是……”；还有人说，“虽然我不是专家，但是……”；或者，“就像约翰说的那样……”。所有这些开场白都会对你接下来所讲内容的公信力造成损害。在你告诉观众这是不相关的、你不是这个领域的专家、你是从约翰那里听说的之后，你的观众凭什么还要听你继续说下去呢？其实在你说完这个开场白之后，他们的大脑就自动屏蔽了你接下来所传达的信息。



下面我告诉你一个非常有用的方式，可以改变这种状况。在演讲进入正题之前，使用一段有公信力的开场白来告诉你的听众，为什么他们要相信你所讲的内容。在你下次会议或演讲展示的时候试试这个方法，看看会有什么不同。

你可以使用以下三种开场白形式中的任意一种作为你的开场白：

1.具有个人公信力的开场白

例如：“当我还是伦敦商会会长的时候，我发现……（阐述你的观点）”。

2.具有专家公信力的开场白

例：“苏珊·琼斯，世界上最大的直销企业创始人之一，认为……（阐述你的观点）”。

3.具有良好的公信力来源的开场白

例如：“《华尔街日报》在其1月22日发布的声明中称……（阐述你的观点）”。

你准备尝试一下吗？好的，迅速行动起来，你会发现这比想象的更加容易。

完善“具有个人公信力的开场白”

随便想一个你想要阐述的观点。

现在开始创建具有个人公信力的开场白。举个例子，“这8年来我一直都位于这个行业，我曾在3家成功的公司就职，我观察到，那些进步速度最快的人往往是那些拥有良好的人际交往能力的人”。

将你自己的开场白与观点结合起来，看看效果如何。

不要将这个技巧与自吹自擂混淆。你这样做只是为了增加你的观点的可信度，让观众能够认真听你的讲话。这样说吧，如果你不想让讲话内容受到重视，就别采用这个技巧。为什么不让你的观点得到应有的重视呢？你的想法值得受到认真的对待。如果只有少数人能够使自己的观点具有公信力的话，那么这个世界也只能基于这小部分人来做决定。今天，我希望你能够使用具有公信力的开场白来打破这种平衡。

完善“具有专家公信力的开场白”

再试着想一个你希望阐述的观点。

现在开始准备一个具有专家公信力的开场白。例如，“我们的新任CEO麦克·史密斯说，那些进步最快的人都是具备良好的人际交往能力的人”。

将你自己的开场白与观点结合起来，看看效果如何。

完善“具有良好的公信力来源的开场白”

再试着想一个你希望阐述的观点。

现在开始准备创建你的具有良好的公信力来源的开场白，例如，“英国广播公司关于职业生涯的纪录片表明，那些进步最快的人都是具备良好的人际交往能力的人”。

将你自己的开场白与观点结合起来，看看效果如何。

干得非常漂亮。通过在阐述观点之前使用具有公信力的开场白，你向听众证明了你的发言具有广泛的有效性，值得一听。

现在，让我们来看看你的人生经历中有哪些亮点，可以使你的沟通变得更加顺利。

在任何话题中都要展现出你的闪光点

你觉得你可以就一连串即兴话题侃侃而谈6个小时吗？我一直觉得我做不到，直到我参加了伦敦一家慈善机构的马拉松式谈话活动。那个时候我才意识到，我们每个人都有丰富的人生经历，它们一直处于休眠状态，存活于我们的脑海之中，直到我们需要使用它们的时候，它们才会被唤醒。

为什么这一点至关重要呢？因为你对你的经验越有信心，你在即兴情况下所能引起的反应就会越强烈——无论是在老板面前，还是在会议上，抑或是在正式介绍当中。甚至在要求加薪的时候，或是在工作面试当中！

虽然这是本书中最长的一次练习，但你将获益匪浅。你可以回头参考本节之前所讲的良好的公信力来源以证明你的观点，让你的讲话内容具有更大的影响。所以，出发吧！去挖掘知识的源泉，去享受探索的乐趣。你会惊讶于你所拥有的丰富的经验与优势，你能将其应用于任何一种情况之中。

来自不同类型的组织的优势

在下面的练习中，你会发现，在应对不同情况时所用到的知识之间存在着巨大的差异。通过参照你之前的这些个人经历，你能提高自己的公信力，让你的观点、评论变得生动有趣、令人难忘。

在你的影响力日志中列出你曾工作过的所有“类型”的公司——无论是有偿的还是无偿的，兼职还是全职。从你最初的那份工作开始回忆，请参见下面的例子。

例如，我的这份清单如下：

●电脑公司

●自己的公司——物业

●自己的公司——培训

●教育机构

●广播

●电视

●出版

现在请你列出你的这份公司类型清单。

你已经对自己的经验所涉及的广度有了大体认知。

来自不同类型的职位的优势

现在，请你列出你在任何公司或组织所担任过的所有功能性职位。例如，销售、管理、财务、记者，等等。

列出你曾担任过的一切职位，哪怕只担任了很短一段时间，哪怕只是义务劳动。

来自所获奖励的优势

现在列出你在企业、专业组织或学校所荣获的任何形式的奖励或特别推荐，即使那些奖励与你的职业生涯毫无关联。从你的童年开始回忆，一直到今天。

非常好。自我认可非常重要，所以需要详细地列出自己各方面的知识、优势以及成长经历。

来自能力、兴趣和爱好等方面的优势

列出你的能力范围，包括你在家中和社区里的各种能力。例如：修理汽车，贴房间的壁纸，领导一个团队。

记得囊括所有你感兴趣的领域、你研究过或欣赏的主题——研讨会、读书会、讲座、体育论坛以及各种活动。

还请列出你喜欢或愿意去做的事情——在树林里散步，与家人共度欢乐时光，做一些园艺工作，在儿童学校和服务机构帮忙。

再请列出一些你擅长的事情——教授知识，激励人心，做一些创意活动，做关于艺术方面的事情。

从你所列出的上述条目中思考你在谈论任何话题时所需要借鉴的知识，这些都是属于你的精神财富。

影响力日志

1.请任意挑选一个你可能需要或喜欢谈论的话题。

2.从上面的列表中选择3个你的优势或经验，可以与你的个人公信力开场白相联系。

3.请将这些记录在你的影响力日志当中。

也许你曾听过这个说法，大多数人害怕公开演讲的程度比对于死亡的畏惧更胜一筹。如果你专注于自己的优势和背景知识的话，上述情况根本不会发生。这样你就会明白丰富的经验、知识、兴趣和专业技能就储存在你的体内，随时可以供你差遣。你在将来需要的时候可以参考这些列表。

社交媒体中的应用

我们先来看看你在社交媒体方面的公信力。即使在微博上的几句话加上一条关于你的文章的链接，就足以将你的公信力传达出去。例如，“我在担任××公司总裁时的经验”会比不提及职位吸引更多的关注。社交媒体平台上大多如此。

尝试使用不同的方式建立你的公信力，根据你的领域来看看哪种方式的效果最好，但是千万不要忽视这一技巧。当你找到最好的方法时，使其成为你的优势。

接下来，借鉴你的背景经验来引起人们的共鸣，其他人将被类似的经验吸引到。例如，如果你想与某位作者联系，但你对他们领域的知识并不了解，那么就应该看看他们有没有其他什么方面的兴趣与你的一样，然后通过这个共同点建立联系。如果你在那个共同的领域有公信力的话，一定要利用这一点。

总 结

在这一章中，你学会了为你的观点树立公信力的三个关键方面。你在进行重要发言之前就意识到了这一点，你便可以利用关于自己公信力的观点进行开场白，也可以将其归因于专家，还可以引述这个观点的信息来源。

所有的这些开场白都是为了吸引你的听众的注意力，并且还会阻止你损害自己的公信力。所有这些开场白都会提高你的信誉，提升你的形象，扩大你的影响力。

这一章的另一个重要方面是学习从你丰富的个人经验中提取自己的优势。无论你是为了加薪、升职，还是你正面对着一群观众发表一段重要的演讲，快速利用优势的能力将会给你带来成功，并提升你的个人影响力。

将你的经验书写下来，看到满页的列表，一定能够增强你的信心，并且在将来的日子里也会对你大有裨益。写下来的影响会比在脑海中回顾一遍的影响更加深远。

小测试

1.当一个人使用这样的句子作为他／她讲话的开头，比如，“我不知道这是否重要，但是……”听众们会做何感想呢？

a) 他/她是一个谦虚低调的人，我喜欢这样的人

b) 这会增加疑虑，并有损发言人的公信力

c) 这似乎是一种友好的说话方式

d) 这是一个不错的讲话开头方式

2.有3种类型的公信力开场白可以提升你的形象，让你的演讲内容更具说服力。以下哪个选项不是一个具有公信力的开场白？

a) 个人公信力

b) 专家公信力

c) 良好的公信力来源

d) 有争议的公信力

3.以下哪个选项是个人公信力的一个例子？

a) 当我在赛艇俱乐部担任船长的时候……

b) 在我10年的制造业生涯中……

c) 当我荣获销售类奖项的时候……

d) 上述所有选项

4.使用个人公信力的开场白不应该与自吹自擂相混淆。以下关于具有公信力的开场白的选项哪一个是正确的？

a) 人们会更加认真地对待你

b) 人们会更加认真地对待你的演讲

c) 你的想法值得认真对待

d) 上述所有选项

5.下列几个例子当中，哪一选项属于专家公信力开场白？

a) 我们的CEO麦克·史密斯说……

b) 那位经验丰富的××公司的董事会主席没有使用过这种方法，因此我们也不应该……

c) 我现在要与大家分享的是美国广播公司基金会的创始人苏珊·琼斯的一个制胜法宝……

d) 上述所有选项

6.下列几个例子当中，哪一选项属于良好的公信力来源的开场白？

a) 英国广播公司特别指出……

b) 《华尔街日报》援引称……

c) 畅销书××中写道……

d) 上述所有选项

7.在你使用专家公信力或是良好的公信力来源的开场白时，你其实是在告诉人们

a) 你能够证明你所说的内容具有广泛的有效力，大家应该认真对待

b) 你具有非常大的影响力

c) 你是一个聪明机智的人

d) 上述所有选项

8.列出你的背景清单将会在哪一个方面对你有所帮助？

a) 要求晋升职位

b) 面对数千名观众发表演讲

c) 迅速有效地回答即兴问题

d) 上述所有选项

9.将背景以列表形式书写下来的影响会比以下哪一选项更为有效？

a) 在脑海中回顾一遍

b) 告诉你的朋友

c) 什么都不做

d) 上述所有选项

10.在上述练习中以列表形式写出你丰富多样的背景经历，下列哪个选项不正确？

a) 你会对你所了解的知识的广度感到惊讶

b) 你将会浪费许多时间，并且在最后一刻发现这一切都是无用功

c) 你会发现很多关于你自己的、而你却早已忘记的事情

d) 你会从一个新的视角看待自我，并且发现你在许多方面都具有公信力

Tuesday

星 期 二



合理构建你的演讲框架，
巧妙证明你的观点

Structure your
presentation
to prove your
point masterfully

星期二

今天到了我们关于教你如何发挥个人影响力的一个激动人心的时刻——我们在演讲中应该说些什么以及怎么说！我们可以从剧作家身上学到一个要点，他们所写的每一个场景甚至每一行台词都起着至关重要的作用，他们从来不会写任何多余的台词或多余的场景。事出皆有其因。剧作家的每一个字都是为了最终的剧情而写，一切文字的存在都是为了证实剧作家想要表达的剧本主旨。

在进行演讲展示，发表任何讲话，甚至是一对一的对话时，这个道理都是相通的。你需要知道你所希望传达的消息，就像为电影安排情节一样，与每个观点相联系的论据一定要直接。如果你能够按照这个宗旨来准备你的演讲，你的演讲内容将会给你的听众留下深刻的印象，因为它会以某种方式感动大家。

这是非常重要的一章，你将学会通过如下方法巧妙地证明你的观点：

构建你的演讲演示，创造更高的影响力

发挥证据的力量

展开逻辑和情感的证明

使用数字和统计数据增强公信力

使用参考文献增强说服力

引用专家的话增强公信力

直接陈述你的观点

平稳过渡

逻辑和情感的证明

如果不需要证据，每个人都能直接相信我们所说的内容，那么将我们的观点传达出去是非常容易的一件事。但实际却并非如此。10岁的孩子之间的对话往往听起来像这样——“我父亲非常厉害，他能举起一辆汽车。”一个孩子说道。其他人则会回应，“噢，是吗？你证明给我们看呀。”

江山易改，本性难移。人们喜欢让他们的所见所闻能够得到证明，而不是听到了之后就没有下文了。你所需要提供的不仅仅是一个论据，而是两种不同类型的论据。一个是逻辑证明，另一个则是所谓的情感证明——对人们需求的无形关注。

爱因斯坦曾说过的一句话也许是对情感证明的最佳解释，他说：“我从来不会用我的理性思维去深入理解这个宇宙的基本规律。”

无论是面对一群人说话，还是一对一地交谈，有效地提出我们的想法就如同销售一个概念。大多数人都会觉得，所有的决定都是基于逻辑的需求。

在逻辑层面，经理想要购买机器，以提高生产力，并把成本控制在预算范围之内。但从情感层面或人的需求层面而言，他们可能想要减少工作的压力，能够按时回家。能够寻找出既符合逻辑需求、又符合情感或人类需求的人，能够超越那些只能达到逻辑需求的人。为了做到这一点，你必须学会在演讲中展示出逻辑和情感的双重证明。

就演讲展示而言，它有一个相对容易的程序。首先，你需要决定你想要表达的观点。然后，你必须交替地展示你的情感证明与逻辑证明。你可以按任意顺序进行交替展示。

例如：

1.你的观点

2.情感证明

3.逻辑证明

或者，它可以是这样的：

1.逻辑证明

2.你的观点

3.情感证明

或：

1 .情感证明

2 .逻辑证明

3 .你的观点

如何培养逻辑证明

让我们首先来看看逻辑证明，不是因为它更重要，而是因为我们对它更加熟悉。

逻辑证明有几种选择，你可以使用以下几种方式来支撑你的论点——

1.数字与统计数据

2.参考文献

3.专家语录



数字与统计数据能够增强公信力

让我们来看一些例子：

“如果我们改为使用新机器的话，即使我们在原来员工数量的基础上减少3人，也能有相同的工作效率。”那位经理说道。

“研究表明，90%的6岁小孩对于学习都抱着一种‘我能行’的态度。等他们到了12岁的时候，便只有10%的小孩仍然持有‘我能行’的态度。”一位心理学家说道。如你所见，当你给出这些统计数据的时候，比单单说一句“我们需要教师来对孩子进行鼓励”更具说服力。人们需要证据，而统计数据能够起到强有力的证明作用。

当你使用统计数据作为证据的时候，要确保在你的措辞中存在结果的对比。你可以将这些结果与另一种方法或在改变之前所存在的情况进行对比。

不要说这样的句子：“这种橙汁富含20%以上的维生素C。”这是一种错误的表达，因为“20%以上”并没有与任何东西相比。你的听众会问道：“这种橙汁富含20%的维生素C，那么这个20%有什么意义呢？”你可以说：“这个橙汁中的维生素C含量比X牌橙汁中维生素C的含量多20%。”或“今天制作的橙汁中维生素C的含量比5天前所制作的橙汁的维生素C含量高20%。”

当然，你引用的比例或数据必须是真实的。

现在，让我们来看看如何使用引用的语录来制造证据，增强说服力。

引用语录，增强说服力

在上一章中，你学习了如何使用真有个人公信力的开场白，你也可以在与一个人交谈或是面对一群人讲话中引用他人的语录来作为你的开场白，增强你的观点的公信力。下面是一些例子：

“据××公司的乔治·施密特说，我即将告诉你的这个方法拯救了他的公司，……”

“连续7个赛季荣获冠军的橄榄球队证实了我们今天即将探讨的这个方法，……”

专家语录增强公信力

如果你想增强个人影响力，并让你的观点为大家所接受，那么引述专家的语录会对你大有裨益。请确保你的观众——无论是一个还是多个

——了解并尊重你所引用的这位专家。如果你所引用的这个专家深受听众们的尊重，那么这一定会增加你的观点的公信力。

“诺贝尔奖获得者约翰·奥本海默曾说过，‘这种方法比我在职业生涯中所经历的任何事情都对我更有帮助’。”

“世界级灭火专家卡尔·坎特说过，‘如果你按照电影的节奏去考虑事情的发展过程，你将能拯救你自己以及他人的生命’。”

完善“逻辑证明”的影响力

1.想想你想要陈述的观点。

2.想想逻辑证明的三种可能的形式，你可以从中选择一种支撑你的观点。

（a）数字和统计数据

（b）引用一个人或一个群体的言论

（c）专家语录

3.选择你将使用哪一种形式，无论是真的打算进行实践，还是只作为一种假设。

4.记下你的选择，并写下你实际使用中会用来进行描述的措辞，稍后在陈述你的想法时可以参照这些描述。

如何培养情感证明

你在建立情感证明的时候可以遵循这样一个程序。如果可能的话，请根据你的生活体验构建一个真实的故事，因为真实的故事往往是最有效的，并且没有人能够驳倒它，它是属于你自己的独一无二的经验。或者，你也可以使用另外一个人的真实故事，只要这个故事的影响力足够大。

1.发生于何时？

2.发生于何地？

3.发生了何事？

以下是几个例子：

发生于何时？你有几种陈述方法：

“昨天……”

“上个星期二……”

“在我21岁的时候……”

“2011年……”

发生于何地？

“我当时正在世界贸易大会上……”

“我坐在我的办公桌前……”

“我站在门口……”

“我当时正从电梯朝办公室走去……”

发生了何事？

“突然，老板走过来，说……”

“我抬头看向天空，看到了令人惊讶的一幕，它看上去……”

“就在那一瞬间，她‘砰’的一声将报告摔到我的办公桌上……”

“我人生中第一次认识到……”

现在请你自己试试看。这里有一个把童年故事与管理方面的观点相联系的例子，能够给你带去一些灵感创意：

“在我7岁那年，我与邻居家的一个5岁的小孩一起在秋千上玩耍。她从秋千上跳下来，秋千打到了她的脑袋。我的父亲认为这是我的错，严厉地惩罚了我。这件事教会了我重要的一课，在管理当中，在我听到员工或同事自己的说法之前，我绝不会随意去责罚他们。”

注意使用公式的三个要素：

（何时）“在我7岁那年……”

（何地）“在秋千上玩耍……”

（何事）现在请陈述你的故事。

创造记忆价值

请思考一下上述故事给你带来的影响，然后请你结合类似的故事来说说你在管理方面的经验之谈。“在听到员工自己的说法之前，永远不要因为任何事情去责罚他。”这句话没有“记忆价值”，因为它缺少情感内容。如果你想要创造出深远的个人影响力，并让人们记住你的观点，没有什么比一个你亲身经历过的故事更加令人信服的了。

不要因为你怀疑自己的故事“正确”与否或“动听”与否，而阻碍了自己前行。一直练习运用何时、何地、何事这三个要素来撰写你的故事，直到能够熟练运用，这才是重中之重。

完善“情感证明”的影响

1.从你的生活经验和教训中选取一件事。它可能发生在昨天，也可能发生于几年之前。

2.用三句话来组织你的故事。使用上述的三要素公式。

（a）何时

（b）何地

（c）何事

3.很好，当你准备好了这三个要素之后，不超过30秒，你便能够将其组织成一个故事。在刚开始的时候，也许你所需要的时间会稍微长一些。这里再次声明，千万不要担心你的故事是否是一个“正确”的故事。

现在，让我们一起来探讨制造强有力影响力的关键环节。

明确你的观点——清楚地表达你的观点！

你有没有过这种经历？在有些人——比如你的配偶、你最好的朋友、你的医生、你的领导——说话的时候，你的心中不禁产生了这样一个疑问，“你的重点是什么？你究竟想表达什么意思？”

如果你想要抓住听众的注意力，那么就要明确你的观点，清楚地表达出来，你甚至可能需要在讲话过程中重复多次来强调。

请记住，你的听众并不知道你想要传达的内容，他们也没有你所拥有的背景和专业知识。不要以为你的观点非常清晰易懂，于是就不予以明确指出。千万不要心怀侥幸，以为不需要陈述观点，观众便能从你的讲话中自己总结归纳。你必须直接告诉他们。

没有规定你不能在你的情感证明与逻辑证明的开头与结尾处，各自强调一次你的观点。你的演讲结构看起来应该是这样的：

●你的观点

●情感证明

●逻辑证明

●你的观点

例如：

“谢谢，玛格丽特，谢谢你为我们带来的精彩的开头介绍。大家早上好。今天，我想要向大家强调一个至关重要的事情，告诉你们的孩子，社会中存在的滥用药品的行为。（这是你的观点）

“2010年，我乘坐飞机从伦敦飞往纽约，在飞机上我遇到了一位专家，他告诉我……（这是你的情感证明故事）

“研究表明，10～16岁的年轻人中有83%……（这是你的逻辑证明的统计数据）

“问题的关键在于，作为家长的我们应该提醒我们的孩子，在这个社会中存在许多滥用药物的情况。这是我们的责任，而不是一个供你选择的选项。如果你不希望你的孩子沉迷于药物，你必须今晚就与他们展开谈话，刻不容缓。（再次陈述你的观点）”

或者你可以先使用情感证明，然后是逻辑证明，接着是你的观点。“谢谢……早上好…… 2010年，我乘坐……”

或者，你可以直接从逻辑证明开始。“谢谢……早上好……研究表明，10～16岁……”然后是你的情感证明，接着是你的观点。

无论你决定用哪种顺序组织你的演讲，你必须明确你的观点，并能清楚地说明你的观点！在你的证据之前或/和结尾处简明扼要地陈述出你的观点。

你需要让自己站在听众的角度思考问题。你的听众一直受到你的各种句子的轰炸，他们的头脑一直在飞速运转，试图推断你的观点。当你说出“我的观点是……”的时候，这对于你的听众的心灵而言是一种解脱。



组织你的演讲展示——提高影响力

曾有人对温斯顿·丘吉尔说：“如果你是议员，你可以提出一个观点。如果你是部长，你可以提出两个观点。如果你是总理，你可以提出三个观点。”

恐怕有很多人——老板、经理、家长、教师、专家以及各个学科的主持人——都忘了这一点。其实如果我们提出一个观点，并且只提出一个观点，我们的效率将会更高。我的意思是，我们应该明确我们要传达的这条信息。所有的观点以及与之相联系的证据都是为了构建起这条信息，并且巩固加强。

下面你会发现我已经为我们有效的演示研讨会创建了一个工具，叫作循环“影响力程序”图表。你会发现这个工具不仅能够有效地用于演示，还可以随时随地为你要进行的会议、与老板或工作人员的谈话或任何你想要提高影响力的演讲做准备。

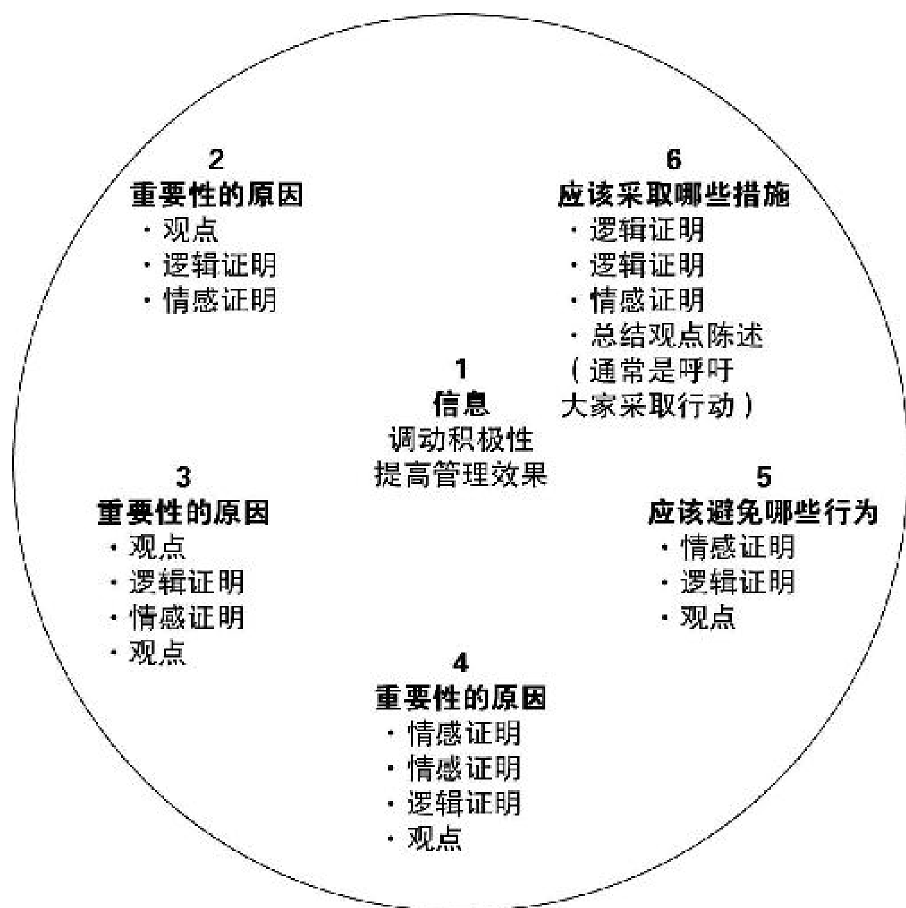
举个例子说明应该如何使用这个工具。我最热衷于传达的信息是：在我们的生活和事业中都需要乐观积极的态度。这就是我的信息。然后，我会用几个观点及其相关证明来说明这个信息的重要性，以及如何做到这一点。这个结构看起来将会与下面的图表类似，或有些许变化。

请看下列图表，设想一下你将会组织一场怎样的演讲。图表的中心是你要传递的主要信息——调动积极性，提高管理效果。

在你选定了你所要传递的主要信息之后，总结五个或更多观点来支持你的这条信息。在下列我的观点中，我使用了三个观点来阐释我的这条信息的重要性，一个观点来说明应该避免哪些行为，一个观点来陈述应该如何达到这一效果，全部都有其支持证明。

请注意，在我的第六个观点中，我将会给出两个逻辑证明以及一个情感证明来支持我的观点。这两个逻辑证明可能伴随着一个用来增强说服力的借鉴或增强公信力的引用。

在我的第六个观点之后的最后一个观点，是号召大家采取行动。在我之前的例子中，呼吁采取行动的方式可能听起来是这样的：“如果你想要……那么你必须采取行动，刻不容缓。”而在这个具体的例子中是这样的：“如果你不希望你的孩子沉迷于药品，你必须今晚就与他们进行交谈，刻不容缓。”



循环“影响力程序”图表

这个影响力程序中非常精彩的一个部分是你必须根据你的领域、你的专业和你的个性来灵活地设计你的演讲。尽可能多地添加逻辑和情感证明，请记住一定要在你的证明之前和/或之后清楚地陈述你的观点，这样你的这个程序就变得非常简明易懂。这个程序就是将你的观点和相关证明（逻辑和情感两个方面）叠加起来，确保它们都能够对你的观点起到很好的支撑作用。

现在花些时间来组织你自己的演讲。从你的行业、你的生活或你的兴趣爱好中挑选一个话题。选择一个你对其具有强烈感觉的事物，也许是产品的潜力、经济、环境，等等。它可以是你非常想要进行的一次演讲，或者只是一次假设性演讲。无论如何，这都是一次出色的准备工作。结合下面这个提示框中的问题来组织你的想法，接着创建一个属于你自己的循环影响力图表。

影响力日志

现在开始为你的演讲构建结构框架，在你的影响力日志中一个观

点、一个观点地陈列出来，使用上述循环影响力程序作为指导方针。

1.你想要传达的主要信息是什么？

2.列出你的第一个支撑观点，并以任意顺序给出逻辑和情感证明。

3.列出你的第二个支撑观点，并以任意顺序给出逻辑和情感证明。

4.列出你的第三个支撑观点，并以任意顺序给出逻辑和情感证明。

5.如果你还需要陈列出更多的观点与证明，请继续。

6.现在请陈述你的总结观点。重申你的主要信息，并给出应该采取的建议措施。

恭喜！如果你明天就要进行演讲的话，遵循这样一个流程，你将会完美地完成你的工作。你大可放心，你的观众会认为你是相关领域的专业人士，他们一定会认真听取你的观点。

进行平稳的过渡

当你能够熟练地选择你的观点及其证明之后，你要考虑的便是“过渡”这个问题。你应该如何从一个故事或观点切换到另一个呢？你将如何让你的听众得知你即将切换到一个新的观点上去呢？“过渡”让你的观众“头脑中的计算机”能够将这个新的观点存储于大脑中的一个新的地方，这样就不会将这两个故事合并或混淆。

为了做到这一点，你可以使用暂停的方法。你可以给出支撑你的第一个观点的证明，然后稍作停顿，接着再继续开始陈述你的新观点及其证明。例如，你的观点可能是这样，“我从这件事情中吸取的教训是，人们不仅仅只受金钱的驱使。”（稍稍暂停）“研究证明……”（陈述你的下一个证明）

另一种方法是使用过渡句承上启下。在你陈述了你的事件/故事之后，你可以这样说：“经过那件事之后，我开始研究这个问题，我发现……”（这是你转入下一个观点所用到的过渡句，研究发现所得到的结果便是你的逻辑证明）

请勿使用过于冗长或复杂的过渡句。这样一来，你的听众将失去继续听你演讲的兴趣。最好在你的观点之间做一个稳定的停顿，而不是用一些起不到任何作用的话语填满你的演讲。

请记住我们从电影制片人和剧作家身上学到的东西：让每一个字眼、每一个场景都能物尽其用，每一个字眼和场景都能完美地为其剧情服务。没有什么东西是无关的、累赘的，我们在演讲中也应该遵循同样的道理。

在社交媒体中的应用

如果你正准备制作一个视频——无论你处于何种目的，本章所包含的用逻辑证明和情感证明去支撑你的观点的这个方法，都应该是最为强大的方法。

收集数字和统计数据，让你的观点能够证据确凿，深入观众的内心，这同样适用于读者或听众。回顾你的经历，寻找故事素材，把它们用作支撑你的观点的情感/人物影响。

当你使用引用或借鉴的时候，请绝对确保你的引用是准确无误的。没有人愿意让自己的言论被错误地引用，我们也一样。能够增加追随者和号召力的最佳方式是，在该树立信任的时候提供足够的公信力。在选定你的演讲内容的时候，记得要使用本章所教授的循环影响力程序——决定你的主要信息，列出你的观点来支持你的信息，并用你那些极具影响力的故事、统计数据、数字、引用和借鉴来支撑你的观点。

总 结

本章主要讲述了循环影响力程序，一个帮助你组织演讲的简单而强大的方式。想要发表一场令人难忘的演讲的关键之处，在于能够向听众提供证明——逻辑和情感的双重证明。这两者对于强大的影响力而言，都是必不可少的条件。无论演讲主题属于哪个领域，逻辑证明和情感证明对于听众大脑的左右半球都是不可或缺的。

我们也探讨了关于逻辑证明的三个威力强大的来源，它们分别是统计数据、增强说服力的借鉴以及增强公信力的引用。在情感证明方面，我们需要回顾我们过去的生活经验，选择与我们的观点、我们的观众以及我们的行业相关的个人经历，来组织属于我们自己的故事。在上一章中你所学到的关于你的个人背景经历的清单，现在就能够作为你选择个人故事的重要来源。

这个循环影响力程序让你能够将主要的信息、观点与证明合并在一起，共同组建成一场强大的演讲展示。你还学习了从一个观点向另一个观点过渡的两种方法，其中包括稍作暂停或使用过渡句。这些过渡能够引导听众关注即将到来的下一个观点，为他们提供一条线索。哪怕你明天起床之后马上就要赶去进行一场演讲，这个循环影响力程序也能够让你以最高的专业精神发表一场令人难忘的演讲。

小测试

1.当我们想要传递一个信息的时候，我们必须向我们的听众提供证明。以下哪一项是正确的？

a) 逻辑证明是最重要的

b) 情感证明是最重要的

c) 两者同等重要

d) 两者都不重要

2.当我们为我们的观点寻找证据的时候，我们应该怎么做？

a) 把我们的逻辑证明置于第一

b) 把我们的情感证明置于第一

c) 这两种证明的顺序可以任意排列

d) 把逻辑证明置于观点之后

3.数字和统计数据威力强大，因为它们能够吸引大脑的逻辑层面。以下哪一项正确？

a) 这些证明总是需要百分比

b) 这些证明总是需要一个数字

c) 这些证明可以是百分比或一个数字

d) 这些证明不需要非常准确

4.逻辑证明的另一种方法是引用一个众所周知的名人语录，并表明他们

a) 赞同我们的观点

b) 不赞同我们的观点

c) 对你非常了解

d) 对你的公司非常了解

5.逻辑证明的第三种办法是

a) 引用幸运饼干 [1] 里的语录

b) 引用专家语录

c) 引用会议里最有魅力的一个人的言论

d) 引用一本杂志的言论

6.在给出情感证明的时候，你可以从什么样的来源中选择一个故事？

a) 你的个人生活经历

b) 你的个人职业经历

c) a或b

d) a和b都不对

7.要使得一个故事具有说服力，有三个要素。它们分别是：

a) 何时、何地、何事

b) 谁人、何地、何时

c) 她、他、他们

d) 为什么、何地、何时

8.在你提出你的观点的时候，一定要用语言去将其表达出来，不要认为你的听众会自己总结归纳，然后明白你的观点。说明你的观点的最佳时机是什么时候？

a) 在你的情感证明之前

b) 在你的逻辑证明之前

c) 在你的证明之前以及证明之后

d) 上述任何一个选项

9.曾有人给过英国政治家及作家温斯顿·丘吉尔一条建议，其实我们都应该遵循。丘吉尔曾被告知，如果你是一名议员，而不是总理的话，你应该在每次讲话中提出几个观点？

a) 3

b) 2

c) 1

d) 上述任何一个选项

10.如果你想激励你的听众根据你的演讲采取一定的行动，你应该在

你演讲的哪一部分简洁明晰地陈述这些措施？

a) 开始部分

b) 中间部分

c) 结尾部分

d) 上述任何一个选项

[1] 一种美式亚洲风味脆饼，里面有类似箴言或模棱两可预言的字条，有时也印有“幸运数字”，翻译过的中国成语、俗语等。

Wednesday

星 期 三



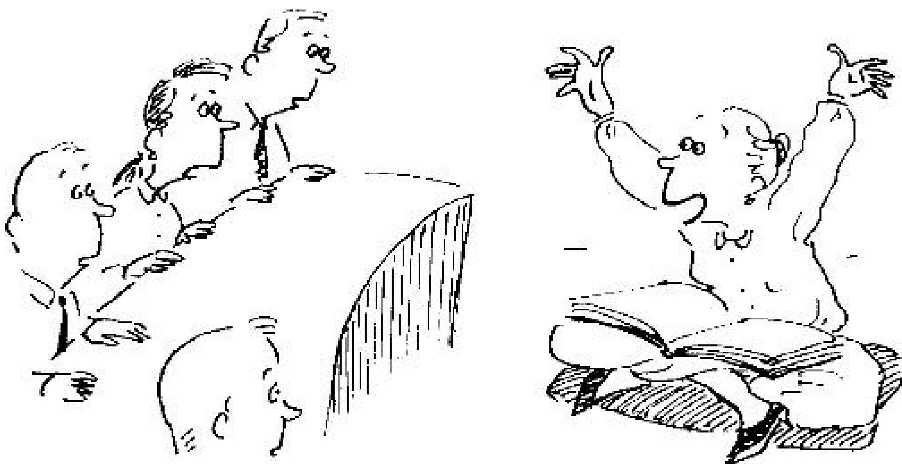
使用事件、类比和幽默让你的观点具有说服力

Make your point stick using incidents, analogies, and humour

星期三

孩子会经常拉着他的父母说，“给我讲一个故事嘛，给我讲一个故事嘛”。

随着孩子的成长，他们对故事的喜爱从未减退，会专心致志地去听故事。陈述性的语句会被忽视，故事却会被记在心里。



“一张图片胜过千言万语。”当你在传递一个故事的时候，你实际上是在为你的听众描述一幅抽象的、可以用心感受的图画。

这些会在脑海中呈现的心理图片能够触动听众的内心，帮助他们记忆。如果你能够触动人们的心弦，那么你的信息便能够在他们心里留下不可磨灭的印象。于是，你的观点得到了成功的传递。

本章的目的是引导你远离无效的演讲和无效的个人影响力。你将学习如何使用填充词来阐释概念，然后直奔高效的东西——事件或故事、类比，甚至是幽默。

在本章中，你将学习如何：

- 利用故事和事件提高影响力，达到最好的效果
- 利用类比手法让你的信息在听众心中根深蒂固
- 利用幽默增加你的优势

利用故事和事件提高影响力

在我职业生涯的早期，我曾参与过一场演讲，我是那场演讲的第三位演讲者。那次会议的主题属于专业性质——关于英国立法的一些修改建议。我在准备阶段研究了政府“白皮书”关于这一问题的相关资料，然后我开始组织我的故事和证明。

然而，在我之前发言的两个人所进行的都是非常传统的讲话。他们从报纸上获取信息，他们陈列出所有的事实，没有使用任何比喻或故事，没有任何能让他们的观点有效传递出去的举措。我突然有点儿胆怯。“我应不应该改变我的演讲策略？”我的内心不禁产生了这样的疑问。“也许我也应该只陈述一些事实，去掉那些故事、类比和幽默的部分。”我清晰地记得自己当时的挣扎、犹豫，但在最后一刻，我还是决定坚持我的最初计划。

我在我的演讲中讲述了那些故事。你猜观众有什么反应？他们喜欢这种方式。也许我这样说，你们还不一定相信。口说无凭，但有一个证据能够证明我的演讲非常成功——演讲组织后来邀请我回去，不止一次，而是三次。我想说的就是，如果你想制造较高的影响力，并且让大家能够记住你的观点，那么请不要改变你的计划。无论其他演讲者的演讲方式怎样，你都一定要使用你准备的故事和事件。

影响决策

无论你是一对一地和人交流，还是在一次管理层会议上发言，抑或是进行一场演讲，你的目标都应该是要准备一些事件或会带来较高影响力的故事，这样才可以影响决策。这就是个人影响力的本质。

永远记住

人们会专心致志地去听故事，陈述性的语句会被忽视。故事却会被记在心里。

将你创作的每一句话都想象成绘画中的一笔，你正在绘制一部动画电影中的一个场景。首先，你必须设置这个场景，正如你在星期二的那个章节中寻找情感证明。今天，你需使用这个方法让你的观点成功地传递出去。你还记得我们之前说过的吗？在你讲述所发生的故事之前最好先说明这个故事所发生的时间以及地点。

将“何时”与“何地”想象为一个装载“何事”的容器，就像茶杯里装着茶一样。如果你倒茶的时候不把它装在一个容器里面，它会随意泼洒出去，你将什么都喝不到。

同样的道理，你的故事也应该有一个用来将其容纳的容器。如果你没有这个容器，那么在听众的心中则没有一个地方用于盛放你的故事。这样一来，听众的头脑便会呈现出一片混乱的状态，你的故事也没能深入人心，也无法造成任何积极的影响力。

首先说明时间，比如“白天、夜晚、昨天、上周、两年前”。其次给出地点，比如“里面、外面、在汽车里、在一栋大楼里、站在一张桌子前面”。这样一来，你的听众就能够在脑海中勾勒出一个容器——用来盛放你的故事。

现在你便可以讲述故事的内容，比如“我的老板对我说……”，或者“我突然发现我……”，或者“她在我的眼前突然绊倒……”。

事件/故事的磁铁效应

我们再来说说小孩。他们精力充沛、朝气蓬勃。当他们说话的时候跑步的时候，他们都释放着青春的活力。我们喜爱小孩，我们羡慕小孩。这种情感就像一块磁铁一样将我们紧紧吸引，这个道理也同样适用于演讲者。听众被演讲者那充沛的精力和活力牢牢吸引。在你讲述那些提高影响力的故事时，也可以充分发挥你那魅力四射的吸引力。

千万不要抑制自己的力量。我记得在我培训的时候，教过学员如何在个人事件和故事中展现自己的魅力，他们全都迅速学会了如何使用本章中的公式。但是，当我听到他们做完一整个演讲的时候，我感到非常震惊。我意识到，我犯了一个非常大的错误。我没有告诉他们，应该用一个小故事引出他们的演讲；我没有告诉他们，应该在每一个观点中穿插讲述一个故事；我没有告诉他们，应该在结尾的时候讲述一个故事；我没有告诉他们，他们的演讲应该由几个带有证明和类比的小故事串联而成。

我发现他们认为他们只需要在演讲的某些地方穿插一些故事，来作为演讲的小插曲，为演讲增添光彩，就如同穿上华服之后还需要用首饰来画龙点睛一样。如果我们出门的时候没有戴耳环或领带夹，地球并不会停止运转。故事之于他们而言，就是这种感觉。

我不希望你去犯同样的错误。故事和事件不应该只是为了让你的演讲如虎添翼，它们应该是你演讲中不可或缺的一部分。无论你是在一次医学大会上发言，还是对教育工作者或商界同仁说话，抑或是在议会上讲话，你都需要听取这个建议。

为什么我给你这样一个建议呢？答案很简单。如果你在陈述每一个观点的时候附上一个故事，人们就会听得进去。如果你不这样做，他们对你的演讲内容只会左耳进右耳出。你想要达到哪种效果呢？

我知道你一开始有可能觉得难以置信。你可能过去在听别人演讲的

时候，也听到过很多故事，但你还记得他们说了些什么吗？可能早已忘却。

我曾接受过一个伦敦的电台采访。采访者是一个非常严苛的人，如果来电者或嘉宾表现出一丁点儿没有准备好或是逻辑混乱，他一定会毫不留情地大肆批判。

有人告诉我，我将有6分钟的时间来就一个议题进行发言，然后那位采访者和来电者会营造出一种非常放松的气氛，让我自我发挥。任何一位被邀请来参与这个访谈节目的嘉宾都被认为是非常“大胆”的。

我是这样准备的。我在一张白纸的中间画了一条纵向的线。白纸的左栏列出了我想要陈述的观点，白纸的右栏列出了我准备用来支持我的每个观点的几个故事。我也使用了一些具有公信力的开场白，比如“当我见到查尔斯王子的时候，我向他阐述了关于英国营销的这个观点……”，以及“当我还是伦敦商会主席的时候……”。

演出结束之后，我接到了很多我多年未见的朋友的祝贺电话。那是一次奇妙的经历，这一切都归功于我所准备的那些能够提高影响力的故事。

没有人能够置疑你的个人经历。你拥有它，它全部属于你自己。

你也许会认为你不能在商业场合使用讲故事这个策略，然而并非如此。

我的观点是，如果你想成功，即使是在最正式的情况下，也一定要使用故事作为你演讲的奠基石。如果每一个故事都能表达一个观点，所有观点都能支持你的主题信息，那么你的演讲就成功了。让你的故事和事件成为你演讲的主体，而不是一个附件。

影响力日志

1.思考一下你非常感兴趣的或者你以后会十分想探讨的一个主题。

2.现在，记下你演讲的主要构成部分：

（a）开场白

（b）你的观点

（c）一些事件或故事

（d）具有强大号召力的结局，呼吁听众采取行动

现在，你需要为你的演讲主题增添枝叶，让我们来看看如何用类比和幽默的技巧让你所传达的信息更加深入人心。

类比——让你所传达的信息深入人心

什么是类比？它实际上是与你的观点完全无关的一些东西，而你将它用来与你的观点做比较。这听起来是不是很奇怪？的确有点儿奇怪。这就是为什么当我们听到使用了类比手法的一些事情的时候，我们能够立马记住，而这正是你想要让你的听众达到的效果。

幽默家使用的也是同样的原则。他们取材于生活中最平凡的那些琐事，然后用意想不到的方式表达出来。这就是我们会捧腹的原因。

类比需要的也是出其不意，然而类比不会产生幽默的效果，它会挑起我们的记忆。在刚开始的时候，类比似乎会显得非常奇怪，但在你尝试之后，你会发现它对听众的影响非常大，于是你将不会放弃使用这个技巧。

现在，让我们结合类比来传达你的主题信息。你只需要完成两件事情便能完成一个类比：

1.一个你想要传达的概念。

2.一个用来做比较的对象。

打个比方，经理约翰希望他的员工能够牢牢记住："每天早晨一定不能迟到。"

现在，他环视了一圈办公室，然后选择用"地毯"作为类比对象，他要将"地毯"与每天早上准时上班联系起来。

他对他的员工说道："我希望你们能够注意一下我们脚下的地毯。我们知道，它可以防止地板被划伤。在某些方面，它就像准时上班的员工。员工的守时能够让公司不失去业务，不错失任何一通电话，客户所下的订单也能够得到及时的处理。这增加了公司的工作效率，从而能够按时支付员工的薪水。如果我们要保护我们的地板不被划伤，我们就需要一张地毯。如果我们要保护我们的客户和员工自身，就必须每天早上准时抵达公司。"

在上面的这个例子中，约翰也考虑过使用"烟灰缸"和"窗户"作为类比对象，但他最终选定了"地毯"。任何对象都可以作为类比对象用于任何话题，你只需要从不同角度去看待它，直到你发现一个吻合你的主题信息的视角。

还有一次，约翰想要就良好的客户服务进行发言，这一次他选择的类比对象是"磁铁"。他的类比是这样的："你有没有发现人们往往会选择去有阳光的地方度假？阳光就如同一块磁铁，能让人们感觉健康，重新

焕发蓬勃的生机。然而，如果太阳不再光芒闪耀，他们肯定会抱怨这件事！客户服务也是同样的道理。如果我们彬彬有礼、乐于助人，客户们就还会回头购买我们的产品。我们乐于助人的行为就如同磁铁一样，会让客户感觉自己受到了重视。而另一方面，如果我们态度无礼，他们就会向他们认识的每一个人抱怨，我们就会失去客户。下次你和客户交流的时候，记得发挥你的磁铁效应，牢牢将他们吸引。”

那么你应该多久使用一次类比呢？你应该把它们当作你的饰品配件，如果你需要进行一场45分钟的演讲，你可以使用2～3个与你的观点相关的类比，将类比使用在你想要引起最大影响力的观点上。

影响力日志

1.现在挑选出一个你想要传达的概念。

2.选择一个对象。

3.在脑海里将这个对象和概念互相转换。你是否可以找到它们的连接点？借鉴一下经理约翰的两个类比，尝试不同的对象，直到你找到一个你觉得合适的。

4.思考它们之间的联系，并把它写出来。保存下来，以备将来参考。

谨慎使用类比，将它留到你想要制造最高影响力的那一刻。我曾有一次听到两个男人在15分钟的电台讲话中不停地使用类比，一个接着一个。他们的讲话没有故事，没有观点，全部都是类比。当他们结束的时候，听众的大脑都在加速运转。我的观点是，肯定要在演讲过程中使用类比，但要将它们当作你为听众准备的一道特色菜，而不是主菜。

在星期五的那个章节中，你将看到演示计划表——一个能够帮你提前准备好演讲所需要用到的类比、故事、证明以及其他组成部分的一个很好的组合。我创造这个表格是为了我们的高效演示研讨会，为了让演讲的规划更加容易、更为有效。有了这个表格，你可以很容易地决定使用多少类比，以及在哪些观点上使用它们。

接下来，让我们说说怎样使用幽默的技巧。

利用幽默，增加你的优势

职场中是否适合使用幽默？你有没有经历过一场高度紧张的会议？那让人觉得非常不舒服，也没有人知道应该说些什么。在那种场合，幽默可以拯救大家一整天的心情。如果你能有效地使用幽默，它可以增加你的竞争优势。更重要的是，无论是在一场会议上发言还是进行一次演讲，幽默都能够让你的观点深入人心。

在职场使用幽默需要铭记：一定要积极地运用幽默，千万不要白白牺牲了别人的好心情。

既然你已经对类比做了一定的研究，你现在过渡到幽默这个技巧上来就会非常轻松。幽默的基础是出其不意。使用类比的时候，你要选取两个不相关的概念，找到它们的联系点，放在一起进行比较。而在使用幽默的时候，你需要选取一件事或者一个词或短语，然后找到一个意想不到的转折，你需要指出一些别人没有发现的东西。

从自己真实的生活经验和你以前在幽默感方面的成功经历着手，会相对容易一些，你可以借鉴一下这个比较长的列表。

幽默的来源——

你在生活中曾经历过的真实事件

另一个人生活中所发生过的事件

童年事件

电影事件/台词

电视事件/台词

标志

歌曲标题

文章标题

名字

新闻事件

惊险事件

著名人物

邻居

体育运动

你的职业

幽默可以被视为情感的一种形式。当你的言行让人们开怀大笑，你的信息便在听众的心中根深蒂固。

完善幽默的影响力

看看上面的列表，选出其中一个类别，并记下任何一种实际发生过的情况，然后给它来一个转折。或许是别人看待这件事的视角，或许是在50年之后的某天或100年前的某天的视角。

如果你需要一些时间，也不要着急。

全神贯注地去琢磨这件事，哪怕熬一个通宵也没关系。你一定能够想出一个转折。

请记住，这个转折就是人们发笑的原因，因为它出其不意。

你可以听听那些专业幽默大师的建议。在他们初次践行幽默技巧的时候，纷纷担心自己的幽默是否会有点儿过了。他们只是说出他们准备好的那句台词，稍作暂停，然后希望它能够产生绝佳的效果！



使用幽默毫无风险

但是，如果人们不笑的话怎么办呢？你是否还是应该尝试一下呢？其实，你可以这样看待这件事。就算没有人笑，你的发言仍然支持你的观点！

你在演讲的时候，可以按照那些专业幽默大师的建议坚持下去，直到某一天听到了听众的笑声。

你也可能发现有时候在你的演讲中也存在一些反差幽默。比如你可能说了一句非常严肃认真的话，但人们觉得非常好笑。没关系，你也可以和他们一起笑，然后你就需要回家对你的这句话进行分析。你甚至可以将你的演讲录下来，以便回放观看。也许你可以让这个幽默的程度更高一些，或者可以在演讲的另一处再次引用这个笑点，起到前后呼应的效果。

好。你已经完成了很多关于激励人心、提高影响力的工作。当你添加了故事、类比和幽默之后，你在你的行业、你的演讲和你的领导阶层当中便具有了无穷的力量。

社交媒体中的应用

故事、类比和幽默这三个工具可以在所有的社交媒体中使用，无论是以图像视频还是文字的形式呈现。

在社交媒体中，如果你不能迅速直接地表明你的观点，你将很快失去阅读人群或粉丝。千万不要以为一个“故事”就需要较长的篇幅，一个故事与它所支撑的一个强有力的观点加起来可能只需要一两句话。类比和幽默也是如此。

你可以这样开始。写出你的故事、类比或幽默的观点，然后拿出你的斧头，把每一个多余的字都果断砍掉。

我们要向电影制片人学习，确保你所说的每一个字都能精准地指向你的观点，短小精悍、一针见血。一个两分钟的视频剪辑可以包含20秒的故事、类比和幽默等部分，这就是高度影响力。

总 结

故事/事件、类比和幽默这三个工具都具有强大的吸引力，能够制造高度影响力，并且能够让你在你的职业生涯道路上脱颖而出。它们能让你的观点深入人心，无论你是在进行一对一的交谈、在举行一场管理层会议，还是进行一场演讲，它们都能被用作影响决策的强大工具。

你了解到，与陈述性观点相比，故事和事件在我们听众的记忆中留存的时间将会更加长久。人们常常说，一张图片胜过千言万语。每个故事或事件都是一个画面。

接下来，你了解到应该如何使用类比来传达你的主题概念。类比和幽默一样，能够为你的听众带去一个意想不到的转折。类比能够把一些你希望听众记得的概念与你的观点结合起来，以意想不到的方式给人们带去听觉震撼。

幽默可以在工作场合使用，以缓和紧张的气氛，并且让你的信息深入人心。然而，我们必须记住，在使用幽默的过程中，永远不要以他人为代价，不要造成任何负面影响。

小测试

1.想要让你的观点深入人心，有三种方法——故事/事件、类比和幽默。其中哪一个利用了“转折”的原理？

a) 故事或事件

b) 类比

c) 幽默

d) 类比与幽默

2.你在演讲当中通过讲述故事或事件会给听众带来怎样的体验？

a) 帮助他们记住你的观点

b) 让他们感受到心灵的震撼

c) 让你的信息深入人心

d) 上述所有选项

3.以下哪一项是正确的？

a) 人们会专心致志地去听故事

b) 陈述性的语句会被忽视

c) 故事会被记在心里

d) 上述所有选项

4.面对以下哪种听众群体的时候应该使用故事和事件的演讲技巧？

a) 企业同事

b) 医疗会议、教育工作者会议

c) 上述所有选项

d) 上述所有选项均不正确

5.在我对我的教员进行培训的时候，在有效利用故事和事件的那一个板块我遗漏了一些东西，下列哪个选项是我忘记教授给他们的东西？

a) 在每一场演讲的开头都需要使用一个故事及其证明作为引入

b) 每一个观点都应该附带一个故事、证明或类比

c) 用一个故事给演讲进行结尾

d) 上述所有选项

6.以下关于类比的描述，哪个选项是正确的？

a) 类比的对象通常是与你的观点不太相关的某个东西，但你可以通过分析两者，进行比较

b) 取材于生活中非常普通的某样事物，却常常带来意想不到的效果

c) 它通常不会带来幽默的效果，但它会深入人心

d) 上述所有选项

7.要准备一个类比，首先你需要想出一个你想要传达的概念，其次你要选择一个用来进行比较的对象。这个对象应该是：

a) 某种可以感知的东西

b) 某种稀奇古怪的东西

c) 某种与听众有关联的东西

d) 它可以是任何东西

8.类比应该属于演讲的配饰还是主菜？例如，在一场长达45分钟的演讲中，理想情况应该使用多少个类比呢？

a) 1个

b) 2或3个

c) 5~7个

d) 至少10个

9.幽默通常来源于哪里？

a) 生活场景

b) 电视、文章、书籍

c) 几乎所有事情

d) 上述所有选项

10.幽默最好使用在一些无害的情况之下。如果在使用幽默的时候需要牺牲某个人的利益，可能会怎么样呢？

a) 弄巧成拙

b) 阻碍你的职业生涯

c) 让你失去朋友

d) 上述所有选项

Thursday

星 期 四



掌握“抓住”注意力的13种方式

Grasp 13 ways to 'grab and hold' attention

星期四

在勇气十足的情况下，任何人都可以面对一群人进行发言，但有多少人能够抓得住听众的注意力并能制造出较高的影响力呢？答案是，非常少。

通常情况下，人们的开场白都乏善可陈。其中包括我们所说的那种“例行公事”的开场白、“道歉式”的开场白、“谦逊卑微”的开场白以及“沉闷乏味”的开场白。这些开场白让你的听众失去兴趣，像催眠曲一样让他们昏昏欲睡，并且让他们后悔自己前来观看这场演讲。不要让这种情况发生在你的身上，相反，我们可以使用活力四射的开场白和深入人心的演讲方式，迅速抓住听众的注意力。

今天，你将学习在演讲开头迅速抓住听众注意力，并保持这种状态贯穿整场演讲的13种方式。这些方式包括：

强大的开场白

提问——回答或不给出答案

让听众参与进来

使用某种物品抓住听众注意力

制造悬念

强大的结尾

社交媒体的应用

强大的开场白

你是否经常遇到这样的情况——你心怀非常高的期望去参加一场会议，却被那些冗长乏味的开场白浇灭了满腔的热忱？

就在昨天，我听到这场会议的开场白："我在30秒之前把这个清单给了简，如果会议资料不完备的话，请不要怪我！"这样的开场白非常卑劣！首先，这个开场白反映出这位演讲者不打算承担自己没有做好充分准备的责任，而且他还把责任推给了自己的同事。其次，这给他的同事简带去了负面影响。第三，这也给他所在的单位带去了不好的影响，因为该单位没有确保其员工准备充分。最后，同样重要的一点在于，这样的开场白让听众彻彻底底丧失了听下去的激情！这种情况属于"道歉式开场白"的变化形式，你在接下来的内容中会阅读到相关情况。

开场白最好能够开门见山。我们演讲者的目的就是要立即抓住听众的注意力。我的观点是希望能够在10秒钟之内结束我的开场白，你也应该树立同样的目标，即使你只是一名初学演讲者。

那么你应该怎样做才能达到这个效果呢？按照你在上一章所学到的知识，直接进入你的故事/事件。比方说，你的主题是教育。在感谢完你的介绍人后，你可以这样说："我的第一个孩子在学校读书的时候遇到过很大的问题，后来……"通过这种方式，你已经抓住了你的听众的注意力，他们现在已经准备好听你继续讲下去了。不要这样错误地开始你的演讲："今天晚上我想谈谈教育、教育的发展以及它的不足之处。在本世纪初期……"你的这段话就相当于你自己在大声嚷嚷着"无聊！无聊！"今天的观众都习惯于快速高效的媒体，他们希望任何事情都能快速开始。如果你觉得非常有必要阐明你的主题，那么请在你说完你的个人故事之后简明扼要地进行陈述，因为那个时候，你已经抓住了听众的注意力。

千万不要被你在其他演讲当中听到的那种"一般"或"正常"的水平所影响。你现在阅读这本书的目的就是为了变得出类拔萃、无与伦比，而不是平庸无奇。你可以通过开门见山的开场白吸引听众的注意力，要么使用你的个人故事，要么从下面所列出的13种"抓住并保持"注意力的技巧当中选择一个使用。

13种"抓住并保持"注意力的方法

在你演讲的开头可以说一些振奋人心的事情。你可以尝试说一些能够让听者全心投入的事情，一些发生在你自己身上的事情能够立即抓住他们的注意力，提出一个问题也能够吸引他们的注意。无论是围着一张会议桌举行会议还是在一间会议室发表演讲，开始一个主题的方法有很多。你可以通过这些方法来制造一个活力四射、让人目不转睛的开场白：

你在之前的章节中了解到的7种方法：

1.事件和故事

2.统计数据和数字

3.借鉴专家语录

4.引用一个著名的来源——通常是一个人、一个公司或一个组织

5.引用一本值得信赖的期刊或研究结论

6.具有个人公信力的观点

7.幽默

本章将要介绍的6种方法：

1.强大的开场白

2.提问——回答或不给出答案

3.让听众参与进来

4.使用某种物品抓住听众注意力

5.制造悬念

6.强大的结尾

你可以将这13种方法高效地贯穿于你的整个演讲之中。

现在，让我们来看看哪些情况无法引起别人的注意。无法引起听众注意便会让你的听众失去兴趣，让他们昏昏欲睡，并且让他们后悔自己前来观看这场演讲。在你看到这些情况的时候，也许你会觉得不可思议、忍俊不禁，但请相信我，这些黯淡无奇、有损信誉的开场白每天都会发生在地球的每一个角落。千万不要让这种情况发生在你的身上。

“不要”事项

例行公事的开场白

“例行公事的开场白”听起来可能是这样的：“早上好。我们的第一次休息时间是10:00。如果您需要拨打电话，请麻烦您尽量等到休息时间。女士洗手间请沿大厅向前走，在右侧的角落里。男士洗手间在……”

取而代之，这些后勤细节可以张贴在公告板上，或者打印出来以宣传单形式分发给观众。快速切入主题，谈论你所规划好的那些振奋人心的项目，你会看到这些观众前来观看你的演讲有多么欣喜，以及他们今天能够收获些什么。

道歉式开场白

“道歉式开场白”听起来可能是这样的：“早上好。今天，我们的演讲者——那位荣获了19世纪艺术殊荣的专家——克莱门特·史密斯先生，无法前来亲自进行演讲，他必须飞往意大利与教皇进行会面。你可以看得出来，他真的很抢手。我们对此非常失望，但琼斯先生会来，并尽其所能为我们带来一场最佳演讲。”

如果你是听众，你觉得在听完这段开场白之后，你是否会兴奋起来？不，在听完这段开场白之后，反而会更加希望那位原来的演讲者前来演讲。相反，你应该正常地对琼斯先生进行介绍，然后顺带一提——“史密斯先生对于他无法前来演讲感到非常遗憾，他希望下一次能有机会与我们共聚一堂”。

正确的方式应该找出琼斯先生的资历，并进行介绍：“早上好。我们今天的演讲者从2002年开始便产生了对19世纪艺术的浓厚兴趣。很幸运的是，他作为文化专员生活在意大利。此外，他还研究了……并且进行了……他今天能够与我们共聚一堂，代替史密斯先生来与我们分享一些关于19世纪艺术的绝伦体验，我们感到荣幸至极。请大家掌声欢迎亚瑟·琼斯。”

谦逊卑微的开场白

“谦逊卑微的开场白”听起来可能是这样的：“早上好。当伊丽莎白邀请我来对大家演讲时，我感到十分震惊。我不知道为什么她认为我具备这个条件，但我会尽我所能……”

如果你用这种方式进行开头的话，你实际上是在贬损你的听众，告诉他们前来听你的演讲是一种愚蠢至极的行为。你也许觉得这种方式非常谦逊礼貌，但实际上这是在侮辱你的听众。

与之相反的是，你应该准备你自己的开场介绍（在下一章中我们将会学习），然后在你的演讲之前把它交给演讲的组织者。

沉闷乏味的开场白

“沉闷乏味的开场白”听起来可能是这样的：“早上好。在我准备这场演讲的过程中，关于我想要谈论的主题，我想了很多很多。我可以重点探讨X，我也可以跟你们说说Y，但后来我又考虑了一下Z，最后我想到了……但随后又……”

在你说完第一段的时候，观众们早就已经睡着了。相反，你可以从前面的章节所学到的知识——亲身经历的事件／故事、情感证明或逻辑证明、具有公信力的开场白或任何一个观点——开始你的演讲。

提问技巧

不是所有的问题都需要有其答案。其实，如果你的提问能够让人们在心中努力寻找属于自己的那个答案，那就够了。最好的提问是那些能够让人们反思人生或者他们做事方式的问题。

在会议中，有三种方法能够抓住你的听众的注意力，并让他们聚精会神地听你演讲：

1.值得反思的问题，人们会在内心寻找自己的答案

2.“举手回答”的问题

3.“口头回答”的问题

值得反思的问题

值得反思的问题听起来是这样的：“我现在要向你们提出一个问题，你们只需要在内心自己回答自己即可。”

这样的开场白很好，并且这个问题发人深省，它的影响将会一直贯穿于之后的演讲之中。通常而言，你并不想打破你为听众所带来的这种情感。相反，如果你的听众纷纷举起手来想要抢答问题，这种感觉便会被打破，并且偏离了你想要表达的主要观点。通过让听众在内心寻找自己的答案，你可以将他们带入思想的更深的一个层面，或者让他们做好准备听你接下来的演讲内容。

当你希望人们认真思考你所讲的内容或者对你提出的问题进行反思，这个方法非常有效。例如，我在研讨会上经常有效地使用这个方法。我可能会说，“我们在这个模块中想要努力找寻什么样的意义？”稍作暂停，然后我给出回答，“意义在于……”

通过提出一个问题，人们可以对自己的人生进行反思，在精神上重新审视自我。给你的听众一些时间，让他们进行心理上的自我审视，这样他们才能对你的观点加以重视，才能更好地集中精力接着听你接下来的演讲。

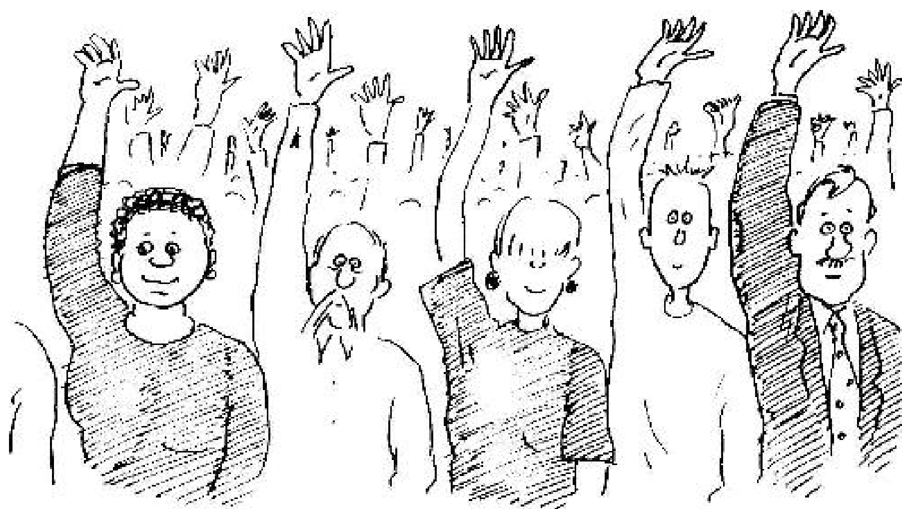
如果人们对于自己的答案感到尴尬而不想揭示的时候，这样的问题也能够避免尴尬的产生。听众可以在心里琢磨，而不需要公之于众。

“举手回答”的问题

需要听众 “举手回答”的问题是为了让听众参与其中。他们要进行回

答的话，就必须进行思考。这种方式能够让听众集中精神，并有助于获得他们的支持。

举个例子，“有多少人曾经尝试过这个方法？”或者，“如果你曾经尝试过这个方法，请举个手。”请确保在你提出问题之前告知你的听众，这样他们在听完你的问题之后便可以举手了。



“举手回答”问题的方式可以让你得到答案。例如，“如果你认为你能够使用这个，请举手”。我有时会进一步提出第二个问题：“如果你将会使用这个，请举手。”

我使用这个方法的时候总是小心翼翼，我只会在面对已经有了自己想法的一群人的时候使用这个提问方法。如果你在一个人们并不支持的问题上使用这个方法，他们便会感觉到压力，不喜欢这种方式。比如，一位老板想让员工支持自己的一些目标，而员工本身并不赞同这些目标，那么如果使用“举手回答”问题的方法只会招致员工的不满。

使用“举手回答”问题的方式能够很好地证明你的观点。“你们有多少人经历过这件事？”通过使用这个方法，你让观众能够参与其中，你能够证明你的观点，并且增加你的亲和力。

“口头回答”的问题

当你从你所面对的人群中征求口头回答的时候，你需要记住非常重要的一点是，那个回答者在冒着风险作答，他们最不希望自己在自己的同辈或是陌生人或是你的面前显得愚蠢。当你向他们提出一个问题，然后告诉他们，他们的答案是错误的，这种情况让他们非常难堪，他们并不喜欢。我曾看到过有的演讲者这样做过，你一定要衡量利弊，尽量不要让这种事情发生。

相反，你可以这样处理这个情况，你可以问一些没有对错之分的问题。例如：“谁能告诉我们，他们能够获得这方面的成功，是因为他们使用了哪些方法呢？”这是他们的方法，这些方法适用于他们，你在听到这些答案之后可以向他们表示祝贺；你也可以继续问下去，直到得到你所寻求的那个答案。

你可以这样提问，“这里存在一个问题，你觉得是什么原因导致了这个问题呢？”你可以把答案展示出来；你也可以继续寻求答案，直到得到你想要的那个回答。通过这种方式，你永远不必说“错误”，只需要说“谢谢你，还有谁有不同的想法吗？”接着你或你的听众便能够选出那个最佳答案，以及它的优点所在。



影响力日志

请记住，这些问题都可以用来开启你的演讲，或者在你的演讲过程中抓住听众的注意力。这是一个非常高效奇妙的工具。

提问为你的讲话提供了多样性。

提问可以拓深听众的思维。

提问可以缓和气氛。

提问可以改变演讲节奏。

提问可以打破僵局。

1.试想一下，在什么情况下，当你与一群人一起工作的时候，你能够有效地用到“提问”这个方法。

2.将你所想到的情况记录下来，它可能发生在哪里，你可以用到什么样的问题。请将笔记记在你的日志当中。

很好，那么现在让我们看看能够让观众参与到你的演讲当中的哪些方面。

观众的参与

我很怀念我们所开设的关于有效演讲的这门课程，每个人都会思考如何调动观众的参与度。

我看到台上两个人跪了下来，挥动手臂，仿佛有风吹过一般。这是一个令人震惊的景象，他们看起来像在飞行一般。

我走过去，发现他们正在证明跳伞的艺术！其中一位是演讲者，另一位是观众“志愿者”，演讲者挑选了这位观众来协助他证明跳伞的刺激。我们的目光都被牢牢吸引，屏住呼吸，期待他们接下来的演讲内容。

从这件事中我们可以看出，观众喜欢参与到演讲之中。他们认为那位前去参与活动的观众，代表的就是他们自己。让观众参与到活动中来不仅能给那位参与其中的观众带来影响，而且也能影响到其他的观众。他们看到自己的“代表”和你交流，这一举动让观众与你之间形成了一条亲近的纽带。你不需要成为一位经验丰富的演讲者，就能够达到这样的结果。

在你的演讲中，当你想要强调任何一个观点的时候，你都可以让一位观众参与进来。例如，在我的励志演讲中，我会邀请一位观众和我一起站到台上，让他和我们分享一下他想要达到的目标。也许是在生产力方面的改进，也许是销售业绩的进步，也许是士气建设的加强。根据以往的经验，我知道，通过让观众参与进来，我想要传达的观点已经十分有效地印在了观众的脑海中。你也将会有这样的感受。

影响力日志

现在请你花一些时间想一想，在你下一次演讲中，你可以使用哪些办法让你的观众参与进来。

你可以在哪个环节让观众参与进来？

你可以在什么时候让观众参与进来？

你可以如何让观众参与进来？

你想要达成一个什么样的结果？

趁这些念头还清晰地存在于你的脑海中，赶紧把它们记在你的“影响力日志”中。方便以后你需要参考这些想法的时候回头查看。

使用某种物品抓住观众的注意力

如果你真的想在你的观众心中留下深刻的印象，那么你可以向他们展示某种物品，你可能会改变他们的人生。在我前不久参加的一次会议上，那位演讲者向我们展示了一本关于物业投资的图书。

他说，“这本书改变了我的生活，书中所写到的道理和方法真的非常有用”。事到如今，我仍然能够在脑海中想起那个人在我们一群人面前拿着那本书的清晰模样，仿佛一切都发生在昨天。我被他的言辞深深地影响了，于是我也买了那本书，而这本书也真的改变了我的人生。

我会永远感激那个男人。这是为什么呢？这是因为他引起了我的注意，激起了我的兴趣。如果他没有手持那本书向观众进行展示的话，他的演讲便不会有那么震撼人心的强大效果，我的生活也不会受到任何影响。

使用某种物品可以让你的观点变得有效，无论你是在演讲的开头、中间还是结尾，这个方法都能带给你意想不到的效果。无论你所参加的会议的规模是大是小，这个方法均可使用。

让我们来看看，你可以使用哪些物品：

书籍

地图

图标

表格

报告

报纸

杂志

电脑打印件

在演讲中可以用来做笔记的白纸

扩印的照片

毕业证书

牌匾

物品（椅子、工具、机械装置、体育用品、商业用品）

其他（列出你自己的想法）

非常好。现在，让我们来看看如何给你的观众制造悬念，这是演讲成功的一个非常强大的技巧。

制造悬念

悬念就是让你的观众知道某一件重要的事情会在后面揭晓，这能够让你的观众保持警惕。这个方法能够一直抓住观众的注意力。

例如，你可以这样说：“在今晚迟一些的时候，我将和大家分享世界顶级销售人员的成功的秘密。但是现在，让我们先来看看……”

或者你可以先讲述一个有趣的故事，但不要一气呵成。你可以在故事讲到一半的时候，穿插一些其他观点，然后再回到这个故事。你的听众知道你会回到这个故事上，或者至少是希望你能回到这个故事上，从而给他们留下了某种悬念。

你也可以使用道具和展品达到同样的效果。例如，你可以使用你附近的东西，你要么不要提到它，要么告诉观众你稍后会回到这个东西上。这也能制造悬念。

例如，我曾用一条长绳制造悬念。我让两位同事帮忙把那条长绳带到舞台上，一人手持一端。我们把它卷起来，然后用一条毯子覆盖了起来。我对观众说，我们待会儿会使用到它，我之后一直都没有再提起这条绳子，直到在我讲述后面的某个观点时，我才把它拿了出来。然后，我们把绳子拉开，水平地穿过整个房间，离地面大约3英尺，把它用作积极性与消极性之间的“分界线”，必须跨越这条分界线才能获得成功。观众不会忘记这条长绳，甚至在几个月之后他们仍会谈及此事。使用一个承诺或悬念来保持观众的关注，能够让自己的信息有效地传达，并且让观众能够拥有一段难忘的经历。

现在想想看你应该如何使用一个承诺或悬念，抓住并保持观众的注意力。办法有很多，永远也写不完，毫无疑问的是，你会想到与你所想要传达的观点有关的其他一些人。

制造悬念的例子

●你答应在之后某个时候将会分享的一个重要观点。

●你答应在之后某个时候将会讲述的一个故事。

●你答应在之后某个时候将会给出的一个重要的引用、秘密、统计数据或方法。

●你答应在之后某个时候将会展示的某样物品。

●你答应在之后某个时候将会给出的某个证明。

●观众在之后某个时候将参与活动的机会。

●观众在之后某个时候将见到的某个人。

●一个观点、故事或上述任何一个话题的某个部分，你给出了开头，却没有给出结尾，从而给观众留下了悬念，他们知道你会在之后某个时候再回到这个话题上。

影响力日志

首先，想出一个你可能会谈论的话题。

其次，想出一个你能够让观众保持期待的承诺。

将这些记录在你的日志中。

现在，让我们来看看你的演讲中最重要的一个方面——强大的结尾。

强大的结尾

在演讲的结尾处可以呼吁观众采取行动，并告诉他们，如果他们按照这些方法采取了行动，将会从中收获哪些好处。例如，“请记住，将自己的目标记录下来的人当中，有90%的人都实现了他们的目标。请大家今晚回家就将自己的目标写下来吧，正如研究显示，仅仅花两分钟写下你的目标就能够给你带来巨大的成功”。

如果你喜欢直接说明结尾给你带来的成就感，你在结尾段落可以直接这样开头：“最后，……”一些研究人员认为，当观众听到“最后”之类的词语时，他们将会竖起耳朵仔细听你的话。这种情况下，你必须用2~5个句子结束你的演讲结尾。如果你的说话时间超过了这个度，他们便会觉得你没有遵守你的承诺，整场演讲的信誉度就会有所减损。你的结尾段落越简明越好，听众已经听你说了很多内容，现在是时候告诉他们应该采取什么具体行动、他们可以期待什么样的结果。你的结尾一定要简明易懂、清晰可见、精准无误。你现在要告诉他们的就是，他们现在可以做些什么来达到你在演讲中所讨论的那些成果。

社交媒体中的应用

强大的开场白和结尾，可以使用文本格式和视频格式，想要抓住观众注意力的那些方法也可以以这些格式呈现出来。在任何一个社交媒体平台上，你都可以运用这些原理，增加你的优势。

例如，在视频网站上，两三分钟就可以容纳大量的信息。请记住，你的观众的需求和那些工作中的人的需求一样。如果你使用的开场白非常枯燥乏味，并且不能在整场演讲中都保证他们的注意力在你身上，那么他们只会对你不予理睬。

因此，使用这些引人深思的问题，可以让听众在内心寻找自己的答案。挑选一名志愿者和你一起进行活动，让观众充分参与进来。向观众展示某种物品，吸引他们的注意力。如果你这样做了，你的粉丝数量一定会成倍增加。

总 结

在本章中，你了解了在一场演讲中，一个精彩绝伦的开场白和一个平淡无奇的开场白之间的差异。后者让人们昏昏欲睡；而前者却能够激励人心。后者让人们后悔自己前来聆听这场演讲；而前者让听众踊跃参与，并能达到积极的效果。

在注意事项中，我们发现，在演讲中要尽量避免例行公事的说辞、一味道歉、损害自己信誉的做法以及乏味的没有进行充分准备的闲散态度。

本章还介绍了13种教你能够抓住并保持观众注意力的方法。这个列表包括：提问——要求观众作答或无须观众作答，观众参与，使用展品和物件，你在之后某个时候会揭晓的一个悬念；等等。所有这些方法都可以在演讲的开头、结尾和整场演讲中快速而有效地吸引并保持观众的注意力。

强大的结尾十分必要，这个时候是呼吁观众采取行动的最佳时机。

小测试

1.在你演讲的开头部分，你想要立即抓住听众的注意力。事实上，你应该用多长时间结束你的开场白？

a) 10秒

b) 30秒

c) 1分钟

d) 3分钟

2.可以迅速吸引注意力的最好方法是以下哪个选项？

a) 讲述一个与你的主题信息相关的故事或事件

b) 从你想要讲述的主题的历史开始娓娓道来

c) 宣布休息时间

d) 使用一段冗长的开场白

3.一个“借口式的开场白”会带来哪些消极影响？

a) 它会给演讲者带去不好的影响

b) 它会给被指责的那个人带去不好的影响

c) 它会给组织带去不好的影响

d) 上述所有选项

4.在你演讲的结尾，你可以使用类似“最后……”这样的词语，这能够提醒你的听众注意你现在所讲的最后一个部分。使用这种结尾的时候，你应该在多长时间之内结束你的讲话？

a) 下一句话

b) 1～5句话

c) 3～5分钟

d) 10分钟

5.所有糟糕的开场白都具有一个什么共同点？

a) 它们会让你的听众失去兴趣

b) 它们会让你的听众对于接下来你要讲的内容毫不期待

c) 它们会让你的听众感到无聊

d) 上述所有选项

6.使用引人深思的问题能够带来哪些好处？

a) 发人深省

b) 让人们对你的讲话认真反思

c) 不要求观众进行口头回答，避免他们感到尴尬

d) 上述所有选项

7.提问是一个能够抓住并保持观众注意力的好方法，为什么呢？

a) 提问能够打破演讲者与观众之间的隔阂

b) 提问能为你的演讲带来多样性

c) 提问能够改变演讲的节奏

d) 上述所有选项

8.世界上一些最伟大的演讲者使用让观众参与演讲的方式提高他们演讲的影响力。邀请一位观众参与互动，其他的观众会有怎样的感受？

a) 他们会认为这位观众代表着他们自己

b) 他们会害怕

c) 他们会后悔

d) 他们感到自己面临着威胁

9.在演讲中展示某种物品是保持观众注意力的一个非常有效的方法。什么时候使用这个方法最为有效？

a) 在演讲开始的时候

b) 在演讲中间的时候

c) 在演讲结尾的时候

d) 上述任何或所有选项

10.悬念就是让你的观众知道某一件重要的事情会在后面揭晓，并且这能够让你的观众保持警惕。下列哪个选项属于悬念的例子？

a) 开始讲述一个耐人寻味的故事，然后暂停，之后再揭晓故事的结局

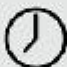
b) 答应在之后某个时间为观众展示某个物品

c) 提出一个问题，并承诺在之后的某个时间予以回答

d) 上述所有选项

Friday

星 期 五



建立你的傻瓜型“演示计划表”

Build your fool-proof 'Presentation Planning Matrix'

星期五

现在，我们来探讨一下最终的那个决定——在你的会议发言或演讲中应该包括哪些内容？你想要费尽心思表达哪些观点？你想从你的听众那里获得什么样的结果？

现在到了发挥你的创造性思维的时候了，你将会使用哪些方法来证明你的观点？讲述故事的情感证明、统计数据的逻辑证明、类比以及幽默，你会选择哪些？

然后，你的演讲的开场白和结尾会是怎样的？你是否会避开那种典型的枯燥乏味的开场白，使用一个精彩绝伦的开场白来夺得观众的注意力？你的结尾是否也会让观众受益匪浅？那13种抓住并保持观众注意力的方法，你会选择使用哪个？现在需要你把你在之前5天所学到的一切，按照你喜欢的方式拼凑在一起。

本章将会赋予你一个华丽的工具——“演示计划表”，帮你轻轻松松地把这些拼图拼在一起，并且将给你带来强大的影响力。通过这个表格，你可以——

选择你想要传递的主要信息

布局观点，支撑你的信息

合理安排你需要陈述主题信息的时间

将你的观点灌输给你的听众，提高影响力

在应邀发言时知道应对策略

在社交媒体中的应用

“演示计划表”的好处

从来没人说过，有效率地让别人了解你的观点是一件非常容易的事情。在各种规模的会议上，人们很少能够很好地传达自己的观点。相反，人们常常会在他们离开房间的时候，咕哝着将自己的想法传达给对方。这对于公司来说会带来负面影响，因为那些最好的想法都没能在公开讨论中得以展示。这样一来，那些出类拔萃的优秀人才并没有参与决策的制定，而那些伟大的思想则永远深埋于他们的内心。

关于会议，你会注意到的第二点便是时间安排。很少有任何一个会议——包括董事局高层会议——能够按时结束，大多数人都不知道如何合理安排自己发言的时间，如何用一个合适时长的演讲囊括所有自己想要表达的观点。

幸运的是，这不会发生在你的身上。为什么呢？因为你有我们的傻瓜型演示计划表，你可以用它来计划你的演讲。你将会在下面看到这张表，它会帮助你选择你的主要信息，再加上你的观点和证据来支持它。它也可以为你提供“抓住并保持”观众注意力的多种方法，这样你便能够使用你在前面的章节所学到的一些技巧。通过使用这些方法，你的演讲将会带来非常高的影响力，而最重要的是，你能够轻松自信地完成这场演讲。

在这个表格中，还有一个至关重要的因素——你的时间设置！这个表格的聪明之处就在于，通过选择特定的观点、证明等，衡量每一个部分的具体用时。这样一来，你的演讲便一定能够在会议所要求的时间之内完成。



“演示计划表”的样本

现在，让我们来看看这份已经填好的“演示计划表”的样本。这是我为我自己的一场时长为45分钟的励志会议演讲所准备的演示计划表样本。你可以以此为模型，来填写你自己的演示计划表。

演示计划表

主题信息：你能做到

观点	情感证明（个人故事／事件）	时间安排（分钟）	逻辑证明（统计数据／借鉴／引用）	时间安排（分钟）	类比（物品展示／观众参与／提问）	时间安排（分钟）
消极 vs 积极	飞机上的故事 来自洛杉矶的一位女士	4 2	6~12 岁的儿童	2	池塘里的鹅卵石	6
海豚法	管理事件 奔跑公司 管理事件 汤姆的家庭事件	2 4	专家日志	2		
发现自我	管理歌曲 女企业家	2 4	皮尔森口哨	2	进行自我演讲 使用视频录制的方式	2 4
具有号召力的结尾	红夹克 澳大利亚	4	调查数据	2	呼吁行动	3
	阶段时长	22		8		15

总时长＝45 分钟

让我们简单地梳理一遍整个过程。请注意最顶部的那行字——“主题信息”，你可以在此处填写你的演讲标题或是你打算传递的信息。

接下来你会发现一连串小标题。首先是“观点”。你需要在这个标题之下列出你想要用来支持你的主题信息的几个观点。请注意，我有四个观点来支持我的主题信息——“你能做到”。我的关键词是“消极vs积极”“海豚法”“发现自我”和“具有号召力的结尾”。你应该像我一样在那些空白的表格里填入你的关键词，作为你的观点的提示。

下一列的标题为“情感证明（个人故事/事件）。你可以在这里挑选，决定哪些情感证明可以支持你的观点，然后在它的旁边写上你认为你表达这个观点所需要使用的时长。你可以发现，我的那个飞机事件的例子需要4分钟的时间。

接下来，我们来看看下一列——“逻辑证明（统计数据/借鉴/引用）”。你将从这一列中选择一个逻辑证明来支持同一个观点。我的逻辑证明是一个6～12岁儿童的统计数据，它支持我的观点，而且在我演讲过程中会占据2分钟的时间。

我们继续往前看，我们可以看到“类比（物品展示/观众参与/提问）”这一列。在这里，你可以充分发挥你的创意，使用类比或抓住并保持观众注意力的方法让我们的听众参与进来。我使用的类比是“池塘里的鹅卵石”，它需要6分钟的时间。

创建自己的傻瓜型“演示计划表”

现在开始考虑你想要传达的主题信息和观点。请注意，你并不需要限制自己的每一个证明去对应每一个观点。比如，在我的第二个观点中，我用了三个情感证明来支持我的观点——“海豚法”。“海豚法”这三个字能够让我想起整件事情，你的关键词也应该能让你想起你的观点、故事、类比等。

“演示计划表”旨在让你保持正确的演讲方向，为你的听众提供多样性，并且帮助你去证明你的观点。这个方法能够为你制造很高的影响力，并且能够让你的演讲或会议内容符合你所面对的听众群体。例如，如果你要面对一群航空航天工程师进行演讲，你可以为每个情感证明搭配3个逻辑数据证明。不过，不要因此就彻底放弃了情感证明和类比。这是为什么呢？正如我们之前强调的，人们会专心致志地去听故事。陈述性的语句会被忽视，故事却会被记在心里。

现在轮到你来填写属于你自己的演示计划表了。在你填写的过程中，你要审视所有可能的选择，这样才能让你的演讲变得强大，并具有持久的影响力。无论你是在工作中演讲、晚餐后致辞、婚礼中敬酒、销售会议里发言、给你的老板一个即时回答，还是去参加一个面试，你都会想利用这些方面的技巧来提高你的交流能力以及你的个人影响力。

增加你的演讲影响力的一些选择

- 根据你在星期一的那一章中学到的知识，从你的个人经历背景中找出观点与证明
- 证明你的观点
- 给出情感证明
- 给出逻辑证明
- 重申你的观点
- 不要诋毁自己的信誉
- 使用引人入胜的故事和事件
- 使用类比
- 保持专业性
- 在你演讲过程中进行提问

- 让观众参与进来
- 展示某件物品
- 制造悬念
- 使用幽默

应邀进行演讲

如果有人听了你的演讲之后邀请你去为他们的群体进行演讲，你应该怎么办？你应该怎样准备？

我想知道观众的组成结构。有多少女性？有多少男性？有多少初级和高级管理人员？有多少销售人员？等等。这让我大致了解了我的听众对象群体——他们是什么样的等级，我需要使用什么样的情感证据和逻辑证明。

我还会问另一个问题：“当观众离开房间的时候，你希望他们会有什么样的感受或学到了哪些知识？”这个问题让我能够瞄准我需要传递的主要信息，不会偏离听众的需求。然后，我开始组织我的观点以及支持它们的故事与证明。

如果你开始着手准备这场演讲，并且没有薪酬，你可能需要通过电话简单地了解几个问题。你至少会想要知道：

●听众人数的预计

●听众的专业领域

●男/女的百分比

●年龄分布

●你所分配的时间

如果有薪酬的话，你也可能需要进行一项问卷调查，你可以问这样的问题：“他们希望学会一些技能吗？”“他们想要激励别人吗？”或“他们想要既学会技能又激励别人吗？哪一种的需求程度更高一些呢？”也可以问一些其他问题：“有没有什么你不想提及的敏感问题？如果有，是什么？”或“有没有哪些人或团体你希望被提及或认可？如果有的话，他们是谁？”在你获得经验的同时，你会想出更多的对于你和你的行业都至关重要的问题。

社交媒体中的应用

如果你正打算创建一个视频，无论是准备纳入你的演讲，还是发布到网络上，抑或用于其他目的，这一章对你来说都会具有相当重要的意义。本章所介绍的演示计划表无论对于一个3分钟的讲话还是长达45分钟的演讲，都非常有效。

在视频中，提前合理安排好你的时间非常重要，并且保持较快的语速能够提升你的个人影响力。因此，在一个现场演讲中，你的一个本需要2分钟的观点或证明在视频中可能会被削减为20秒。通过不断练习，你可以筛选出那些非常必要的话语来剪辑为20秒的片段，这非常适合视频。但对于一场现场演讲而言，这会让人听起来像是一个个的片段，并且显得太短。许下一个承诺，或者用“抓住并保持观众注意力”的方法，在社交媒体中非常有效。

在微博上，你表达的字数受到了限制，更需要仔细挑选你的措辞，用最少的字数创造最高的影响力和利益。

在一些只能输入文字的社交媒体中，你可以使用“观点—证明—抓住并保持注意力”的方法，这样会带来很好的效果，就像你的口头演讲一样。

为了获得最大的效益，在你做准备的时候，请时刻铭记你的听众、观众或读者的需求。

总 结

今天，你接触了一个非常强大有效的工具——“演示计划表”。这个工具能够让你安排筹划你的观点，然后用三个标题来支撑你的观点。第一个标题是你的情感证明，通过个人故事/事件展示出来。第二个标题是通过统计数据、借鉴和引用所组成的逻辑证明。第三个标题是抓住并保持听众的注意力，包括物品展示、观众参与和提问。

然后你便开始确定你的最终目标——你想要达到的成果。你需要思考一下，你是否希望你的听众在听了你的演讲之后采取具体行动，或做出某种改变，还是说你只是想传递你的信息而已。你的目标将决定你的主要信息以及你想要使用的观点和证据。

这个表格还可以帮助你对演讲时间有一个总体把握，并且可以分解为每个观点、每个证明以及类比的分段时间长度，这样你便能够在规定的时间之内完成演讲。听众将会记住你的演讲内容，他们也会根据你的演讲意图做出相应的回应——也许是了解了一些知识，也许会采取一些行动。

小测试

1.在会议当中，人们常常无法有效传递自己内心的观点，而在一个问题还没彻底讨论出结果之前，就已经跳到了下一个话题。这将导致以下哪个选项？

a) 所做的决定并非最佳答案

b) 对于其他人而言，可以有更多的发言时间

c) 时间得到了最有效的利用

d) 以上选项都不对

2.大多数会议都不会按时结束。这是为什么？以下哪个选项正确？

a) 休息时间过长

b) 演讲者没有合理安排自己的演讲时间

c) 枯燥乏味的演讲者所用的时间总是会更长一些

d) 以上选项都不对

3.作为一位演讲者，你应该知道你的证据和观点需要多长的时间来陈述。

a) 正确

b) 错误

c) 无所谓

d) 以上选项都不对

4.本章所介绍的演示计划表旨在帮助你做什么？

a) 让你保持正确的演讲方向

b) 为你的听众提供多样性

c) 证明你的观点

d) 上述所有选项

5.在为你的观点提供证明的时候，你不需要将自己限制为一个证明对应一个观点。

a) 正确

b) 错误

c) 无所谓

d) 以上选项都不对

6.在支持一个观点的时候，既使用情感证明，又使用逻辑证明，这样不好。

a) 正确

b) 错误

c) 无所谓

d) 以上选项都不对

7.演示计划表能够让你怎么样？

a) 打造出适合你的听众的演讲

b) 提前计划好你所需要使用的观点的数量

c) 提前计划好你所需要使用的证明的数量

d) 上述所有选项

8.演示计划表还能够让你怎么样？

a) 通过使用你的证明，制造高影响力

b) 显示出你的高度专业性

c) 有效传递你的观点，并且按时结束演讲

d) 上述所有选项

9.如果你即将在一次大型会议上发言，以下哪个选项是可以提前询问组织者的一个好问题？

a) 我应该进行多长时间的讲话？

b) 观众由哪些人组成？

c) 当观众离开房间的时候，你希望他们能够学到什么样的知识或留下什么样的感受？

d) 上述所有选项

10.如果组织者会给你的演讲支付酬劳，你也许想要做些什么？

a) 询问他们是否有一些不希望提及的问题

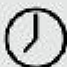
b) 进行一个问卷调查，打造符合听众需求的演讲

c) 询问他们是否有一些想要提及的人或团体

d) 上述所有选项

Saturday

星期六



让你的专业程度锦上添花

Put icing
on the cake
of
professionalism

星期六

现在到了给你的演讲锦上添花的时候。你已经学会了如何规划和发表演讲，让其发挥最高的影响力。但是，对于那些可能出现的其他情况，我们应该如何处理呢？

例如，你处理演讲之后的那些问答环节的方式，能够让你在你的专业领域出类拔萃。然而，你会如何处理麦克风问题呢？你肯定不想因为无法专业地使用麦克风而遭遇恼人的反馈。

还有，应该怎样介绍演讲嘉宾？今天你将了解一个“1—3—6—1公式”，让你的介绍变得轻而易举。而且，你也将学到一个感谢演讲者的高效指南。当然，最后也会教你如何应对那些颁奖、致词，甚至是颂词。通过使用本章介绍的这些非常有用的公式套路，你在处理这些问题的时候就能够显得非常具有专业精神了。

因此，在本章中，你将了解到：

如何轻松应对问答环节

用PowerPoint演示文稿的利弊

如何处理麦克风的问题

介绍主讲嘉宾的公式

如何准备自我介绍

婚礼致词和颂词的公式

如何对演讲者致谢

如何优雅地颁奖和领奖

社交媒体中的应用

如何轻松应对问答环节

听众喜欢体验演讲的各种各样的方式，他们不希望只听到演讲者滔滔不绝地传递信息。演讲是你提供的主菜。现在，他们需要参与进来，他们想要惊喜的感觉。你的提问环节相当于你为他们提供的甜点——锦上添花的甜品自助餐！

你没有必要去担心那些问题，其实问答环节是给你提供一个机会来拓展你的观点，并且能够让你重申观点的可信度。

在进行回答的时候，给自己留一点思考的时间。有一个好办法就是把听众所提的问题重复一遍，听众喜欢你这样。当你重复问题的时候，很多想法会涌现到你的脑海中。一定要相信自己，真的会的。

另外，在你重复问题的时候，还有两种方法帮助你催生想法。第一种方法是提前准备好你的观点列表，这些观点都是你没有在演讲中提及的一些观点。在你重复问题的时候瞥一眼你的观点列表，选择一个与问题相关联的观点。然后开始谈论这个观点，把你的答案往那个问题的方向上靠拢。

第二种方法是在你的脑海中搜索与那个问题相关的人生经历，哪怕只有一点点关联。当你开始谈论这些方面的经历时，更多的素材便会涌现到你的头脑中。试试在你的演讲前，按照星期一的那个章节所学的知识审视你的个人经历，这样你的头脑会更加迅速地做出反应。

在你回答问题之前一定要立即表示对提问者的感谢。这会让你感觉很好、充满自信，而提问者也会觉得自己的提问很有价值，观众则会感觉你是一位彬彬有礼的人。你的这种做法让你和观众之间建立了一种融洽的关系。

给予认可

你可以使用以下的方法对提问者给予认可：

“谢谢你的这个问题。”

“这是一个非常好的问题。”

“我很高兴你能提出这个问题。”

“谢谢你。”

你会发现如果你对第一位提问者说了“谢谢你”，这会给其他人带来安全感，让他们也有勇气提问。你的这种做法能够给整个房间营造一种

和谐的氛围，一定不要忽视它。

用PowerPoint演示文稿的利弊

使用PowerPoint演示文稿对你的演讲有一定的利弊。

我们先来看看它的消极影响。当观众都盯着屏幕看的时候，你觉得他们会与谁建立联系——你还是屏幕？是的，当然是屏幕。这样一来，你可能会失去与观众之间的重要联系。

我们再来看看它的积极影响。听众可以通过自己的视觉感官和听觉感官来吸收你的观点。

如果你观看过那些顶尖企业的总裁和专业发言人的演讲，你就会发现，他们很少使用PowerPoint作为演讲的辅助工具。就算他们需要使用PowerPoint，他们也只是用它来强调演讲的某个观点，他们可能会在一场20～40分钟的演讲中把重要的观点强调一到两次。

但是，如果你喜欢使用PowerPoint，或者你的行业或公司要求在演讲中使用它的话，应该怎么办呢？你怎样才能发挥PowerPoint的最佳功效，并且仍然能让你与听众之间建立应有的联系呢？最好的办法是减少PowerPoint上的字数。有业内人士认为每帧幻灯片上最多只应容纳6个词。通常，一张符合观点的配图和几个关键词便能让你的演讲深入人心。



然而，正如前面的章节所述，讲述一个事件/故事在人们脑海中所绘制的图片比一帧幻灯片上的配图，具有更加深远的影响。为什么呢？因为在你讲述故事的过程当中，你创建了一个故事情感纽带，然后通过你与观众的交流，你对观众造成的影响力绝非一张幻灯片能够企及。

还要记住，如果你喜欢视觉媒体，除了PowerPoint之外还有许多其他的选择，你可以考虑视频、音乐等。

这是你自己的演讲，你需要对你的观众群体负责。所以要经常尝试，不断练习，用非传统的方式去思考问题，不断推陈出新。这样做不仅会让你感到满意，而且你所提供的各种各样的演讲方式以及新花样还会让你的观众耳目一新。

如何处理麦克风问题

也许你的组织者会让你在演讲过程中使用麦克风，那么你应该怎么做呢？

你可以这样想，如果你不使用麦克风的话，人们就无法清晰地听见你说的话，那么他们会对此感到烦躁不安。他们专程来听你演讲，如果你不使用麦克风的话，他们就无法获得他们想要了解的信息，你的演讲也就无法达到原本可以达到的效果。

其次，你已经花费了大量的时间和巨大的努力来准备你的演讲。从逻辑上讲，为什么你不喜欢用麦克风呢？答案很简单。你的这种想法源于内心的恐惧，而你的这种恐惧源于缺乏练习，解决这个问题的办法就是不断实践。你现在就应该勤加练习，因为你永远不知道什么时候会有一个人将麦克风塞到你的手里，你迫不得已必须使用它。这些都是真实发生的场景，我已经看到过太多这样的例子了。

如果你对使用麦克风进行演讲感到不自在的话，你的不知所措将会吸引更多的目光。你一定不想要这种效果，我猜你一定想要表现出高度的专业精神。

那么，请现在就开始勤奋练习。



现在就开始练习使用麦克风

首先，拿一张普通的纸，把它卷成直径为1英寸（2.54厘米）的一个卷筒。现在，将它举起，放在你嘴巴前面，倾斜45度左右。

大多数新手会将它笔直地握住。不要那样做，这是不对的，原因有二。首先，如果你笔直地握住麦克风，它不会正确地收取你的声音，而拿着它直上直下则很容易掀起一个可怕的噪音。如果把麦克风对着你的嘴，它便能够更好地收取你的声音。其次，如果你直上直下地握住麦克风，观众明显就可以看出你是一个新手。音效部门的人可能会上台来拯救你，当众告诉你应该如何使用麦克风。这势必会对你和你的听众造成困扰，所以不如现在就开始练习吧。

下一个问题是嘴唇与麦克风的距离问题。麦克风应该距离嘴唇多远最为合适呢？答案是——一拳之隔！按照这样的方式进行练习：用一只手握住你的“纸麦克风”，然后另一只手握成拳头放在你的嘴唇前面，再把话筒对准你的拳头的另一头。这就是正确的距离。如果你离麦克风太近，你的声音就会被扭曲，并且音效系统会发出刺耳的鸣叫声。如果你离麦克风太远，它就收不到你的声音。

佩戴式麦克风或耳麦

当然，如果你有一个佩戴式麦克风或耳麦，并且音效人员接通了电源，并进行了提前检查，你就不必太担心了。不过你需要确保在你行动的时候不要打到它，并且一定要记住在进行私人讨论或在使用洗手间的休息时间将它关闭。你可别笑，这种事情经常发生！

介绍主讲嘉宾的公式

如果你需要介绍一位主讲嘉宾，你是否会将此视为一次心怀喜悦、满心期待的机会？还是说你会为此感到紧张不安？

如果你和大多数人一样，那一定是后者。如果你紧张不安的话，可能有两个原因：第一，缺乏专业知识技巧和练习；第二，不确定该说些什么。

在这个环节中，你将征服这两个障碍。你可以这样想：你拥有特权，可以主导会议的基调和气氛，你可以把这场会议变得精彩绝伦，你可以让观众感到荣幸至极，你可以让会议的主题变得举足轻重，你可以让主讲嘉宾显得才华横溢——的确是这样，否则你就不会邀请他们来对你的观众进行演讲。

如果主讲嘉宾要进行一场45分钟的演讲，有20个人参加，那么听这位演讲者发言就相当于需要花费15个小时。这15个小时完全可以去做别的事情，但他们没有。人们纷纷前来，听你的演讲者发言。所以，你是不是应当为他们介绍一下你的主讲嘉宾呢？让他们能够感受到前来听这场演讲的价值所在。当然应该介绍，如果你不向观众表明他们前来的意义，他们一定会宁愿自己没有来听这场演讲。所以，抛开你的忧虑，充分发挥你的能力，为你的观众提供一场最具专业性质的主讲嘉宾介绍吧。

以下这个高超的介绍公式来源于我们的高效演示研讨会。这个公式具有很高的专业性，它会使你的与会者感到不虚此行，它能给你带来许多好处。

用于介绍的“**1-3-6-1**公式”

A. 主题或标题——说1句话

B.为什么对观众来说十分重要——提供3个例子

C.为什么会选择这位演讲者——给出6个原因

D.欢迎演讲者——说出1个名字

把以上公式转化为具体的语句的话，应该是这样的：

A．今天（我们的演讲）的主题（或名称）是……

B.这个主题对我们至关重要，因为……（给出3个原因）

C.我们会邀请这位演讲者前来为我们进行演讲是因为……（给出6个原因）

D.下面请大家掌声欢迎……（姓名）

准备自我介绍

当我开始发表专业演讲的时候，我从书上看到演讲者应该准备一段自我介绍。我当初看到这个的时候十分震惊，认为让演讲者进行自我推荐是一件傲慢无礼的事情。

那位作者接着说，我们是专业人士，所以让观众明白是谁在给他们进行演讲，为什么我们有资格给他们进行演讲，这是十分重要的。他强调说，如果不准备自我介绍，这将是一件愚蠢至极的事情，因为你不准备，主办方并不知道应该介绍些什么。准备一段自我介绍提供给主办方是我们的义务，这一切都是为了你的观众。

从那以后，我都觉得这个建议十分合理。我发现，大多数会议组织者都喜欢让演讲者自己准备一段自我介绍。这样一来他们便会轻松很多，不会因为不知道介绍什么而忧心忡忡。为什么呢？因为他们知道你一定会喜欢这段介绍，这段介绍精确无误，并且具有很高的专业性，这也会让主办方自信满满。

你只需按照“1—3—6—1公式”准备你的自我介绍即可。

在演讲开始之前，也会出现主办方没有拿到主讲嘉宾介绍的一些少数情况，而在这种情况中可能会发生三个问题，这三个问题都有害无利。

第一个问题是，关于主讲嘉宾的介绍信息会出错，因为介绍人没能正确获得主讲嘉宾的基本信息。第二个问题是，介绍人常常会在介绍的时候出现忐忑不安的情况，就算他想讲一个笑话，也会以失败草草收场。第三个问题是，主办方没能准确地将主讲嘉宾的演讲重点传达给观众。这个失误会直接影响到你的主题对观众的利益和需求，让你的演讲还没开始，便已浇灭了很大一部分希望。

那么，在为你的介绍人总结自我介绍的时候，你应该采取哪些步骤呢？你只需要将你为每一类观众所准备好的自我介绍用电子邮件或传真的方式发送至主办方即可。当然要附上一封信，说明他们有权使用或转载全部或部分内容。这样一来，你便为他们卸下了很大的压力，并且如果他们想要对你的介绍进行缩减，你也赋予了他们相应的权利。

接下来，让我们看看“1—3—6—1公式”在其他方面的应用吧。

婚礼致词与祝酒致词公式

“1—3—6—1公式”也可以用于婚礼致词，它可以这样使用：

A．用1句话说明你们出现在这里的原因……（为了祝贺新郎、新娘及其家庭等）

B．列出你对新郎和/或新娘的3段回忆，以及为什么他们对你来说如此重要。在这种情况下，一个事件/故事会产生十分强大的效果。

C．给出你对他们未来的6个祝福……（祝福他们健康长寿、幸福美满、荣华富贵，等等）

D．举杯庆贺。



颂词公式

在致颂词中使用“1—3—6—1公式”的时候也应该遵循婚礼致词的那个形式，不过C步骤应该改为这个人的6种优良品质和/或其在生活和事业上的6大成就，以及他们对家人、朋友、社会等的6大影响。D步骤可以改为你对他的一句真心祝福。

现在，让我们继续学习如何感谢演讲嘉宾或会议发言人。

如何对演讲者致谢

如果你被选为那个需要对演讲者致谢的人，你可以将其视为一种荣誉，就像我们在介绍演讲者那个部分讨论过的一样。通过对演讲者致谢，你能让观众感到不虚此行，让演讲者感到自己的重要性，从而你也有机会提升你的个人影响力，这对提升主办方的士气也至关重要。

通过下面这个公式，你便无须杞人忧天。你可以以此为框架，在演讲者发言的时候将合适的观点填写到表格当中。

事实上，这个方法比你提前准备对演讲者的致谢词来说要好得多，因为你提前准备的致谢词不会与演讲者的演讲内容紧密联系。那种“千篇一律”的方法对于观众和演讲者而言都非常肤浅，最好能够使用下面这个公式，说一些发自内心的感谢。当然，如果你能提前拿到演讲者的演讲稿，你也可以提前准备好你的致谢词。

向演讲者致谢的公式

你一定会对这个公式可以当场使用感到十分惊讶。

1.谢谢你，（姓名）

2.对这位演讲者说，（任选其一）

a）你喜欢的一个观点

b）对你有帮助的一个观点

c）引起你注意的一个观点

3.表述这场演讲对全体观众的好处。这位演讲者说的某个观点可能对全体观众都能起到帮助作用，或带来一定的利益。

4.表述演讲者及其贡献将会给你留下多么深刻的印象。例如，“在将来，每当我看到玫瑰的时候，我知道我一定会想起你在演讲中告诉我们的关于园艺的有益建议”。

5.感谢演讲者利用他们的宝贵时间与大家分享他们的专业知识。如果你打算给演讲者送一份礼物，那么现在就可以行动。

6.掌声感谢。请大家与我一起对××（演讲者的姓名）表达最衷心的感谢，率先带头鼓掌。

颁奖和领奖

现在，让我们来看看演讲的另一个方面，也就是颁奖和领奖。就算你现在并没有颁奖和领奖的计划，你也该着手准备这些，这会对提高你的专业性大有裨益。并且谁知道呢？或许你会在某个完全想不到的时刻被授予一个奖项呢！

颁奖

在颁奖的时候，如果你将获奖者的名字一直保持神秘，直到最后一刻才公之于众，这会给观众设置一个非常大的悬念——正如我们在介绍中谈论过的一样。

颁奖的公式

1.这个奖项是什么，为什么要颁发这个奖项。

2.获奖者由谁筛选出来。

3.这位获奖者为什么会获奖。

4.谁获得了这个奖项。（鼓掌）

5.邀请获奖者上台，颁发获奖证书或奖章，与之握手，并再次鼓掌。

让我们来看一个例子，我们的研讨会中曾使用过这个例子，用来认可一个人的卓越贡献。

举例

1.我很高兴能够将这支镀金钢笔赠予您，这支钢笔上还印着文字。（握住笔，阅读钢笔上印的文字）这个奖项就是为特殊贡献者设立的。

2. ××，这个奖项的获奖者，是由各位代表投票选举产生的。

3. 之所以会当选，是其所制定的行动计划受到大家的认可。

4.现在，我非常荣幸地为××颁发这个奖项。（鼓掌）

5.请××走上台前。（握手，颁奖，再次鼓掌）

如何领奖

如果你在将来的某个时刻将要被授予一个奖项，请记住这个简单的致谢格式。这个格式就和你站起来领奖一样容易，你将会显得格外真诚，而观众也一定会喜欢你的回答。

领奖的公式

1.感谢负责人或组织。

2.告诉大家这个奖项对你意味着什么。

3.告诉大家你将如何使用这个奖项，或者你会将它陈列在何处。

4.告诉大家你会记得大家的热情。

5.再次感谢大家。

举例

1.我要感谢在座的各位为我投票。我非常荣幸。我还要感谢我们的导师——利文撒尔夫人和布朗先生，对我的不懈支持。

2.这个奖对我来说非常重要，我在此向你们承诺，我将把我们在本次研讨会中所讨论的一切都付诸实践。

3.我会将这支钢笔放在靠近我心脏的地方（向大家展示上衣胸前的口袋）。

4.而每当我使用它的时候，我一定会想起你们，以及你们对我的支持。

5.非常感谢大家。

当你说完这些获奖感言之后，你一定会自信十足，对自己的表现十分满意。这一点很重要。不要仅仅用一个简单的“谢谢”敷衍了事，或更糟糕的情况是，自以为谦逊地予以否认，“我真不应该获得这份殊荣……”为什么呢？因为这些你自以为谦卑礼貌的话语会伤害那些为你投票、支持你的人。你一定与众不同、出类拔萃，否则，你就不会被大家选中。在你面对这种情况的时候，一定要沉着冷静、自信从容地接受那份奖项，就当你在处理一个日常事件一样。

你有没有在电视上观看过电影人颁奖和领奖？如果你看过的话，你会发现，他们也都遵循着同样的致词格式。我们也发现，获奖者感谢负责的相关人士，并会说说自己为什么在意这个奖项。

如果颁奖仪式将会在电视上播出或被拍摄成视频，那么你应该按照星期日的那个章节所介绍的眼神交流技巧进行练习。不要让自己因为灯光或相机而分散注意力。请忽视这些杂念，专注于与观众眼神交流。如

果你表现得泰然自若，观众则会认为你非常专业。如果你需要直接看镜头，这种情况常常发生在一些采访中，你可以全神贯注地这样想象——只有一个人坐在客厅里注视着你。你可以把这次录制想象成一次对话，这样你一定能妥善处理好。

社交媒体中的应用

让我们回忆一下本章所讨论的所有要点，因为它们可能涉及各种社交媒体渠道。正如我们在开头所说的，这一章中的观点是对专业化表现的锦上添花之举。

在视频平台上，如何处理麦克风的问题是至关重要的。你一定不想犯下这种错误——一些视频主持人将一个固定的麦克风放置在桌上，然后自己的身体不停地前倾后仰。这样的举动会导致声音忽高忽低，就像一个溜溜球一样！如果你喜欢来回移动，那么佩戴式麦克风或耳麦则是最好的解决方案。你也可以在桌面上安装一个固定的麦克风，但你必须保持你的嘴与话筒的距离在任何时候都一样——哪怕在你想要强调某个观点的时候会移动你的双手或手臂。

那么在进行虚拟会议、电话会议和网络会议的时候应该怎么办呢？在这些场合，你将有机会按照本章中的公式介绍与感谢演讲嘉宾。

在电话会议和视频中，你可能会发现PowerPoint的格式非常有效，可以使用几个关键词来作为你的讲话提词，千万不要使用长句或把文案写得满满当当。

提问环节可以同时在视频或文字交流中有效使用。哪怕只有你一个发言人，没有观众或其他人员，只需使用那些最常见的或相关的问题。如果合适的话，你可以说这些问题是某个人向你提出的，然后你可以给出你的答案。

请务必参阅此书每一章最后一个部分——社交媒体中的应用，这样你便能够最大限度地提高你的个人影响力。

写在最后

最后，我要感谢大家抽出宝贵时间阅读这本书，并准备提高你的沟通能力、个人影响力和领导能力。公开演讲的传奇导师戴尔·卡耐基曾一度被告知，从他的课堂走出的学生甚至比大多数美国参议员的演讲能力都要厉害。如果你能够坚持运用本书所教授的这些原则，你也会拥有语惊四座的演讲能力。正如我在介绍中说到的，如果只教授知识，而不将观点有效传达出去并带来很大的积极影响，这将会是非常遗憾的一件事。才辩无双的演讲能力并非我们与生俱来的东西，是我们必须通过学习和实践摸索总结出来的宝贵财富。

经常有人问我如何继续让这些技能不断升级、不断进步。除了个人影响力的课程，你可能也想尝试一下我们所开设的卡耐基人际关系课程。这门课程在全球范围内都有设点，或者你也可以加入当地的演讲俱乐部，这属于世界连锁。这三个项目各有千秋，但都成效显著。如果你想获知关于这些项目的进一步信息，或深入了解这本书的任何方面，随时可以发送电子邮件至ChristineHarvey @ ChrisitneHarvey.com或通过出版商与我联系。

现在就行动吧！希望有一天能让全世界为你的思想喝彩！这个世界需要你说出内心的声音。

总 结

今天，你了解到听众喜爱各种各样的演讲环节，而问答环节就如同为他们提供的一个甜品大杂烩。你学会了通过重复他们的问题，使你有充分的时间来构思你的答案。你也学会了通过两种方式来召唤你心中的答案，包括事先准备好的观点列表以及依靠你的个人经历这一优势。

你学会了一些适用于各种具体演讲形式的高效强大的公式。这些公式包括通过“1—3—6—1公式”介绍演讲者、准备自我介绍、婚礼致词和颂词、感谢演讲者以及致颁奖词和领奖词。所有的这些公式都能为你提供一个简单有效的方法，使你的工作变得非常轻松，使你变得更加专业。

如果你选择使用PowerPoint的话，应该怎么做呢？你发现PowerPoint会让你的听众失去与你之间的联系，最好能够做出一些限制，特别是限制每一帧的字数。此外，你可以在练习演讲的时候使用一个麦克风。是的，一定要不断练习，哪怕没有麦克风，也要坚持不懈地练习！你还应了解到，“一拳之隔”以及“呈45度角握住麦克风”是避免麦克风发出刺耳的噪音的重要技巧。

小测试

1.千万别害怕问答环节，它会给你带来以下哪些好处？

a) 延伸拓展你的观点的机会

b) 再次陈述你的可信度，证实你的观点

c) a和b都不对

d) a和b都正确

2.在问答环节当中，在你给出回答之前重复提问者的问题是一个非常好的办法。这是为什么呢？

a) 这让你有充足的时间去思考这个问题的答案

b) 这让其他观众更加清楚地听到这个问题

c) 当你重复这个问题的时候，答案会涌现到你的脑海中

d) 上述所有选项

3.在问答环节，有两种好方法能够帮助你加快速度想出答案。以下哪个选项正确？

a) 参考提前准备好的观点列表

b) 回忆你丰富的经历

c) a和b都正确

d) a和b都不对

4.在问答环节应该感谢提问者。这是为什么呢？

a) 这能让你感觉很好

b) 这能让提问者觉得自己的提问有价值

c) 这能让观众认为你是一位彬彬有礼的演讲者

d) 上述所有选项

5.为什么PowerPoint常常会让你失去与观众之间的联系？

a) 你将无法与观众进行眼神交流

b) 你将失去与观众的情感联系

c) a和b都正确

d) a和b都不对

6.在使用麦克风的时候，最重要的两个因素分别是角度和距离。麦克风与你的嘴唇应该保持多远的距离？

a) 2英寸

b) 一指之隔

c) 一拳之隔

d) 6英寸

7.用于介绍的强大公式被称为“1—3—6—1公式”。这里的“3”代表什么？

a) 演讲开始之前的3分钟

b) 这条信息之所以对观众至关重要的3个理由

c) 3个必须回答的问题

d) 3个参与其中的人

8.你可以准备一段自我介绍，然后交给会议组织方。这是为什么呢？

a) 这能够为你的演讲设置一个准确无误的背景信息

b) 这能够减轻组织方的压力

c) a和b都正确

d) a和b都不对

9.在向演讲者致谢的时候，最好能够怎么样？

a) 提前准备好你的致词

b) 在演讲者发言的时候，使用本章介绍的公式准备你的致词

c) 把这个工作交接给别人来做

d) 上述选项均不正确

10.在领奖的时候，以下哪个选项是一个好主意？

a) 感谢组织方

b) 告诉大家这个奖项对你来说有多么重要

c) 告诉大家你将如何使用这个奖品或将会把它陈列于何处

d) 上述所有选项

逆境生存法则

无论你是一名员工、一名经理，还是一名企业主，艰难的时刻都会给你带来巨大的挑战。你需要走出你的安乐地带，准备迎接面试或重大管理决策等艰难时刻。

无论你面临的挑战多么艰巨，如果你能够集中精力去学习“提高个人影响力”的这些原则与技巧，你一定能够大获成功。例如，你需要证明你的观点能够有效地传递给你的客户、同事与股东；你需要给你自己和你的公司建立更高的可信度；你需要组织你的演讲，让你的信息有效传递，并且深入人心。

这里有十个帮助你“提高个人影响力”的技巧，你可以通过使用它们快速收获你的成功。

1．使用具有公信力的开场白

从现在开始，当你说话的时候，请使用我们在星期一那个章节所讲的具有公信力的开场白。比如，不要说这样的话，“让我们尝试一下XYZ”。我们应该这样说，“在我担任美国广播公司特别委员会主席的时候，我们发现XYZ的效果特别好。我敢肯定，我们在这里使用这种方法也能得到一样有效的成果。让我们试试吧”。通过使用具有公信力的开场白，你让你的听众增加了他们对你的信心。这能够促进你的晋升，帮你赢得新的工作机会，获得你员工的支持，并且能够帮助你在职业生涯中升职加薪。

2　．选择最具挑战性的那条道路

我曾经发表过一场演讲，主题为：《当你走到人生的十字路口时，要选择最有挑战性的那条道路》。六个月后，一位听过我那次演讲的人告诉我：“在听了你的演讲之后，我将你所说的那些原则都一一运用到了我的工作之中——会议、电话以及电子邮件。我试着问自己：‘什么才是最具挑战性的那条道路？’然后我做到了。”他获得了两次职位晋升，增加了薪酬，并且从那以后他一直非常自信。

我希望你也能这样做，这些章节中的许多原则会迫使你挑选具有挑战性的路径。并且，像这个人一样，当你运用这些原理和技巧的时候，你会发现，天空才是你的极限。

3．每个人都靠销售维生

也许你从来没有想过自己需要去销售某样东西，但其实我们都需要推销我们的想法。联系能够让你的观点清晰易懂，然后用逻辑证明和情感证明去支持它。这些证明包括统计数据、借鉴、数字和引用以及能够

触及你的听众内心的情感故事/事件。当你销售你的想法的时候，这两种类型的证明是缺一不可的。无论是要说服我们的配偶、我们的孩子、我们的老板还是我们的员工，我们都需要销售自己的想法。无论你是在争取晋升的机会、寻找一份新的工作，还是激励你的员工取得更好的表现，你都可以学习一下星期二那个章节我们谈论的那些要点。

4．激励你的员工和同事

很多老板认为薪酬是首屈一指的动力。然而，排名越高则意味着上级对员工所做的工作予以更高的认可。如果你想激励你的员工在困难时期取得更好的表现，并且表现出更高的忠诚度，请参考我们在星期六的那个章节所谈及的颁奖与领奖部分。对员工予以嘉奖几乎不需要花费什么成本，就能够创造很高的影响力。

成本价格并不是这个奖项的唯一价值。相反，在同辈面前得到上级对于自己为公司所贡献出的时间、努力和才华等方面的认可，这些价值远非所获奖品的价格能够比拟的。

5．增加你的曝光率

在我的一本书——《你的利润追求》（Pursuit of profit）中，我指出，那些能以最快的速度跑到前面的人往往是那些能够最有效地把自己的思想传递出去的人。在困难时期，你需要通过曝光来接触新的商业机会，增加晋升概率。花一点时间来思考这个问题，本书中的哪些原则将能增加你的曝光率，让你获得更好的曝光机会？参考一下星期一那个章节中的具有公信力的开场白部分，然后使用剩余章节的技巧让你的演讲充分发挥影响力。

6．抛开安乐舒适的地带

离开自己安乐舒适的地带并非一件易事，但这势在必行，不容小觑。在我的另一本书——《世界顶尖销售高手的秘密》（Secrets of the World's Top Sale Performers）中，一位成功人士提出了这样的建议，“在尝试新的东西的时候，告诉自己‘你可以做到，你一定能够做到’”。着手开始行动吧，去充分发挥你的个人影响力，学会使用星期二和星期三的章节技巧证明你的观点。使用你的能力证明，并用故事或统计数据来证明你的观点。在与老板的交谈中、在会议上、在演讲中、在面试场合以及申请晋升的时候，充分发挥自己的潜力。

7．发挥最大的影响力，传递自己的观点

你已经花了多年时间接受教育，可能也花了多年时间接受在职培训，是不是到了该把自己的观点最大限度地传递出去的时候了？如果你完成了这些事情，你将会被视为一个强有力的领导者。想想你应用这些传播知识的场合——与你的老板进行一对一交谈的时候、与你的同事交流的时候、面对一群人发言的时候以及进行演讲的时候。

而最好的地方在于，你完成这些所花的时间不会像你接受教育的时间那样长，而结果，无论是金钱方面还是自我满意度方面，都将受益匪浅。从星期日那一章中所谈及的非语言行为开始练习，逐步向前迈进。

8．争取晋升

如果你的目标是想要获得职位的晋升，请使用在星期五那一章中提及的表格来布局筹划能够传递你想要获得晋升这一信息的所有观点。例如，“我是最有资格获得晋升的人”。然后根据你过去的表现和你的能力，列出你的证明条件。而且不要忘了你的“行动呼吁”结尾，实际上你所呼吁的是上级对你这一要求的肯定。最后，不要忘了用星期一那一章中的“具有公信力的开场白”来引入你的观点。这些技巧对于制造高影响力而言都至关重要。

9．保持正确的方向

在会议方向可能发生偏离的任何时候，都请记住使用“抓住并保持观众注意力”的技巧，这可以帮助你把演讲带回到正确的轨道上。也许，你的公司需要更高的生产率、增加客户群或是其他任何需要。这些方法都能让你处于一个非常好的状态，并且能够对你的公司起到很大的帮助。

10．亟需强有力的领导

各行各业都需要强有力的领导阶层，而适合担任领导的人少之又少。如果想要当一个好的领导，仅仅拥有精湛高超的技术是远远不够的。你可以通过练习星期六那一章的原则与技巧，表明你拥有强有力的领导能力。然后请有效解答疑难客户的问题，并使用“1-3-6-1公式”在正式的演讲上为主讲嘉宾做背景介绍。使用星期二那一章的原则与技巧，巧妙地证明你的每一个观点。掌握星期五那一章所介绍的计划技巧。在你学习这些材料的同时，完成并拓展你的影响力日志，它将成为一个你将来可以随时参考的具有真正价值的资源。

小测试答案

星期日:

1.d；2.c；3.b；4.c；5.a；6.d；7.b；8.d；9.d；10.a

星期一:

1.b；2.d；3.d；4.d；5.d；6.d；7.a；8.d；9.d；10.b

星期二:

1.c；2.c；3.c；4.a；5.b；6.c；7.a；8.d；9.c；10.c

星期三:

1.d；2.d；3.d；4.c；5.d；6.d；7.d；8.b；9.d；10.d

星期四:

1.a；2.a；3.d；4.b；5.d；6.d；7.d；8.a；9.d；10.d

星期五:

1.a；2.b；3.a；4.d；5.a；6.b；7.d；8.d；9.d；10.d

星期六:

1.d；2.d；3.c；4.d；5.c；6.c；7.b；8.c；9.b；10.d



Successful Communication

7

沟通力丛书

EFFECTIVE BUSINESS WRITING



商务写作课

[英] 马丁·曼瑟（Martin Manser）著

余悦 译

浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
商务写作课/（英）马丁·曼瑟著;余悦译.—杭州：浙江大学出版社，2017.9
书名原文：Effective Business Writing
ISBN 978-7-308-17065-9
I.①商… II.①马… ②余… III.①商务 - 应用文 - 写作 IV.①H152.3
中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第154816号

商务写作课
［英］马丁·曼瑟　著
责任编辑　张一弛
特约编辑　王怡翾　赵　轩
责任校对　杨利军　陈思佳
出版发行　浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码310007)
(网址：http：//www.zjupress.com)
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　嘉兴华源印刷厂
开　　本　787mm×1092mm　1/32
印　　张　6
字　　数　76千
版 印 次　2017年9月第1版　2017年9月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-17065-9
定　　价　28.00元
版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：(0571)88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前　言
星期日
　沟通的基本目标
　写作过程
星期一
　保证文本的准确性
　确保文本的语法规范性
　写作段落
　精心选择词语
　核对标点符号
　检查拼写
　注意文本的语调
　保持连贯性
星期二
　邮件的写作
　信件的写作
　报告的写作
　商务企划书的写作
星期三
　充分准备
　精炼信息
　准备实用的视觉辅助工具
　注意肢体语言
　预测正面和负面的反馈
星期四
　以客户为中心的文本
　AIDA
　新闻稿的写作
星期五
　明确目标
　编写网站
星期六
　做好准备工作
　领英
　脸书
　博客
　推特
逆境生存法则
小测试答案

前　言

日常工作中，大多数人会花费大量时间写作邮件和各类文书，但是有多少人接受过写作技巧的培训？结果就是，我们写的邮件和报告主题不够清晰，宝贵的时间被花费在同事与我们一再确认文件的确切意思上。

尽管我们可以使用许多交流方式（如短信、推特、脸书、领英等），但写出清晰有效的商务邮件和报告还是会让我们受益匪浅。或许，几天后你就要做一个业务汇报，却不知道从何下手；或许你需要写一份广告文案或者新闻稿，却不知道写作它们的基本要点。许多公司或机构想要通过建立和维护网站、有效利用社交媒体（如博客、推特、脸书、领英等）来进行成功的互联网营销，但是你知道应该从何处入手以及关键点是什么吗？

上述情况都需要实用的写作技巧，而我也希望这本书对你而言是可靠的向导。如果你自认已经掌握了基础技能，那么我希望为你提供高级技巧，帮助你成为更完美的写手。

这星期的学习内容包括：

星期日：做充分的写作准备。千万不要直接开始写作，写作之前应该仔细地构思。

星期一：通篇编审你的文本。抵住按下“发送”键的诱惑，仔细通读、检查和更正你的文本。

星期二：写作有效的邮件和报告。确保文档的内容和语气都是合适的。

星期三：做精彩的汇报，全面准备所需信息并自我调适。

星期四：以新颖的方式有说服力地写作广告文案和文本。

星期五：建立一个成功的网站，面向目标受众/用户，充分实现你所计划的目标。

星期六：有效地利用社交媒体建立和发展商业联系，共享资讯并探讨观点。

这一周，每一天都会涉及不同领域的知识，我将首先介绍这一天的主要内容，然后通过注释、案例分析等方法阐释重要原理。每一天结尾，我们都会有总结、跟进练习和小测试，希望加深大家对知识点的印象。

书中所列的方法是我三十多年来的业务成果，尤其是在商业写作以及十多年的商务交流授课领域的经验。当我回顾参与者们在我主讲的研习班上的反应时，我发现有两类评论经常出现：“你给了我更多的自信”，以及“这个研习班是一个新颖的课程”。因此，我希望你在阅读和实践本书的内容时，得到的不仅仅是一个新颖的课程，同时也被赋予更多的自信，以助你在工作中成为一名更高效的沟通者。

Sunday



精心准备写作

Plan
Your
Writing
Well

星期日

写作绝对不仅仅是在键盘上敲击字符和按下“发送”键。今天我们学习的主要内容是：在向电脑中输入内容之前，计划和准备你想写的内容。

这和装修房子一样。你急不可待地想要刷上一层新油漆，但你该知道，除非你已经提前刷好了底漆，否则新刷的油漆很快就会剥落。因此，今天学习的内容是如何全面细致地构思和准备写作：

沟通的基本目标：比起毫无目的地四处闲逛，如果你明确目标，成功抵达目的地的可能性会更大。

写作过程：注意“过程”这个词语。在写作中有几个独立的步骤：斟酌和组织材料，撰写初稿，然后检查和更正文稿。

在我们探讨特定类型文件的写作技巧之前，今天（和星期一）的内容都是关于写作的普遍原则。如果你掌握了基本步骤，就为今后各种文体的写作打下了坚实的基础，在处理各种写作任务时便能游刃有余。从星期二起，我们将探讨不同类型的写作。

沟通的基本目标

通常，我会用“AIR”的记忆提示来开始商务写作技巧的课程。

- 受众（**A** udience）
- 目的（**I** ntention）
- 回应（**R** esponse）

小贴士

商务写作绝对不仅仅是在键盘上敲击字符和按下“发送”键。

受众

“受众”就是你要与之沟通的人，所以很重要的是，你关注的焦点应该是你所要沟通的目标群体，而不是你自己。这就意味着，你常常反问自己的问题不应该是“我应该说些或者写些什么”，而是“我的受众们想要听些什么”。为了完美解答这个问题，你需要弄明白你的受众是谁，他们对这番沟通的反应会是什么。

你需要受众的哪些信息？

- 年龄和性别
- 教育水平和语种（比如是否以英语为母语）
- 在群体中的地位
- 背景信息/个人喜好（你可以进一步细化，比如喜欢的网站、电视节目、广播电台、杂志等）
- 优缺点
- 对交流内容的既有知识和兴趣程度
- 对你的文本或邮件可能给出的回应

当然，以上信息并不都和你要做的每一次沟通紧密相关，但是有关键信息作为知识储备可以帮助你成功地进行沟通。

写作对象在很大的程度上决定你的写作方式和风格。比如，你是写给你的上司，还是回复一位向你们公司或组织投诉的客户呢？在每一个案例中，你用以表达自己的方式应该是不同的。

给你的上司写邮件时，你只需要清晰明了地把他/她所需要的信息呈现给他/她：

萨利：

你好！

《项目管理学导论》这本书的销售额在2012年上升了10%。到目前为止，我们卖出了超过3000册。我们上个月又加印了1000册。

哈利

你的上司希望以最快的速度得到信息，不需要其他附加信息。但是如果你回复的是一起投诉，行文风格则应不同：

亲爱的布朗夫人：

首先，感谢您在百忙之中抽出时间给我们写信，向我们反映最近一次餐厅服务中存在的问题。对您所表达的不满，我们致以诚挚的歉意。

我核实了您来信中的细节，事情是这样的：10月3日在格兰彻斯特餐馆负责接待您的员工是临时雇用的。他对于我们要求所有员工必须提供高质量服务的公司政策不是很熟悉。

我已经采取了一些必要措施来确保这样的情况不会再次发生。

再次感谢您的来信。我也再次向您保证，我们公司永远致力于向客户提供尽可能高质量的服务。

诚挚的，

约翰·达科沃斯

你感受到个中差异了吗？给上司的邮件是简洁切题的。而后面这封处理投诉的信件篇幅比较长，关键是语气更加柔和。



所以，你需要知道你的受众是谁。准备会谈时，我通常会从一个或两个我了解的受众入手，猜想他们对我所说内容的接受程度，他们现阶段的水平，以及在对话之后我希望他们达到的水平。

倾听的重 要性

怎样才能更好地了解受众呢？通过倾听。

注意以下内容：

● 关注他人。通常，当别人发表观点的时候，我们总是思考接下来怎么回复他们。

● 每一个个体都是独立的，尊重你正在倾听的发言者以及他的观点，从而理解他的出发点，他这样做或者这样说的原因。

● 倾听帮助你了解你的受众。比如，如果你正在努力地向客户推销一件产品，那么你的目的是要与客户建立良好的人际关系。通过倾听，你可以区分对于你推销的产品，谁是感兴趣的，谁是不感兴趣的。这样，你就可以更高效地利用时间，把主要精力集中在成交可能性较高的潜在客户身上。

● 倾听帮助你提出正确的问题。介于你的关注点是他人（而不是自身），自然而然，你会想要知道得更多。我们可以这样区分：

——封闭式问题：这一类问题可以直接用简单的“是”或“否”来回答。“项目延迟了吗？”“是。”“下午五点之前你可以把数据交给我吗？”“不能。”

——开放式问题：这一类问题可以带动大家展开讨论。开放式问题以“为什么（why）、怎么样（how）、何人（who）、何时

（when）、何地（where）、何事（what）”来开头。“你认为这个项目为什么延期了？”“因为我们的计划中没有预留出足够的时间来满足客户的额外需求。”作为一个管理者，你的大部分问题应该是开放式的问题。

● 倾听意味着你不仅要听你的同事说了什么，还要敏锐地观察他们的肢体语言和语气语调，感知他们对这些内容的反应。

● 倾听可以帮助你捕捉言外之意，不放过任何隐藏在字里行间的意思。比如，你的回复可能是：“我猜想你的意思是，为了按时完成这项任务，你还需要另一个人的协助。”

● 倾听可以帮助你区分事实和观点。你将会听到这两者，接着你可以辨别哪些是客观信息，哪些是基于这些客观信息的主观想法。这样一来，你将会处于一个能够对陈述内容进行评估的有利位置。

● 倾听帮助你收集更多的信息，以促进决策的正确制定和问题的有效解决。

● 倾听可以帮助你建立人与人之间的信任关系。你向受众展示你对他们的持续关心，情感一定要真挚。这是你能够与他们建立融洽的合作关系的基础所在。倾听总是能够改善人际关系，避免让一个人默默地压制着怒火以致越来越焦躁，而是让愤怒的人坦率地说出他/她的困难，你的细心聆听会为他/她提供一个很好的释放。

推销功能而不是特色

奈杰尔是一名聪明的销售员。对于产品的所有信息，他了解得十分详细。他并非仅仅简单地将新产品的科技特色介绍给客户（比如新产品得到了设计升级且具有更快的处理速度），而是设身处地地为客户考虑，常常反问自己，客户能从新产品中获得哪些帮助，比如说客户从每一个新特色中能够得到什么，答案可能是从更快的信息处理速度中实现更高的效率，节省时间，通过这样的方式，他引起了客户们对新产品的兴趣，也提高了自己的销售业绩。

目的

“目的”一词指的是你想要传达的关键信息点。我们可以从先前的案例中看出，那封写给上司的邮件中的信息点十分清晰简洁，而那封回复投诉意见的邮件是为了平息客户的怒火，以及告诉她你已经调查过那件事情了。

如果你是在宣传一个产品或者一项服务，那么你需要清楚地知道你独一无二的销售点（USP，Unique Selling Proposition）是什么，和竞争对手相比，你的竞争优势具体是什么。

在确定沟通目的或者说沟通信息点是什么的过程中，你可能会遇到

一些困难。

- 你可能自己也不清楚。如果你的情况恰恰是这样的，请好好思考。简单举个例子，近期我所有的网站被关闭了，一个也没有留下，这件事情让我想了很久：我经营这些网站的目的是什么？仅仅是让人们知道我和我的服务，还是购买我的书籍、向我提问呢？认真地思考吧，直到你可以清晰而明确地概括出你的核心观点。稍后我们会进一步讨论这个关键的思考阶段以及网状图和思维导图的作用。

- 你的信息点清晰吗？如果你自己都不太清楚，那么你所针对的目标群体也很难明白你的信息点。在我的写作课上，我曾经遇到过一份文件，它的中心思想被掩埋在一个长达67个词的句子中，且这个句子接近文末，还被小括号括了起来。

- 即使你知道你的关键信息是什么，在阐述观点之前，你还是需要先铺垫一些与之相关的背景知识。

回应

你希望在此次交流之后，你的受众会产生什么反应？有的时候，我们是如此专注于叙述我们想要传达的细节信息，以至于忘记了我们最初的意图——我们想要目标对象对于我们所提供的信息产生什么样的反应。你可能仅仅给你的目标群体提供了一些信息，但是你更希望的是促使他们做出一些决定。

他们应该如何行动是显而易见的吗？你希望他们下一步采取什么措施呢？比如说，你正在写一封资金筹集信，那么你就需要清晰地说明以下事项：

- 你的读者应该怎么捐款，比如通过哪个网站

- 如果需要提供银行账号的话，是哪一个

- 捐献者要怎样进行实物捐赠

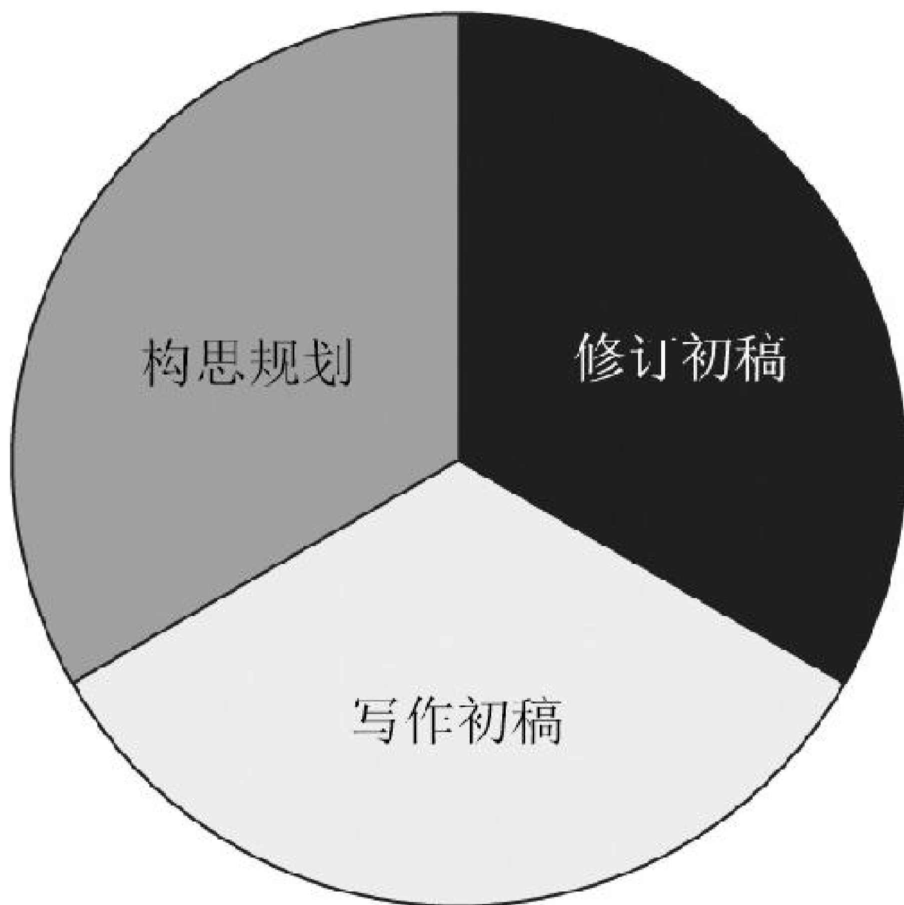
写作过程

分步骤写作非常重要，写作不仅仅是撰写邮件，然后按下“发送”键那么简单。

我们可以把写作过程分成几个步骤：

- 构思规划
- 写作初稿
- 修订初稿

每一个阶段所需要的时间是写作总耗时的三分之一左右。特别需要注意的是，修订初稿所用的时间可能会大大超过预期。



今天我们来看前两个步骤，第三个步骤我们将在“星期一”那章去

谈。

构思规划

把你对AIR（受众、目的和回应）分析的结果记在心里，然后构思将要写作的内容。勾勒一幅网状图（又叫思维导图）是一种帮助你构思写作内容的好办法。取一张空白的A4纸，确定纸张的摆放方向（比如纵向摆放），把报告的主题写在纸张的中间（写下一个词语或者一些词语，而非整个句子）。你会发现用铅笔画图更合适，因为你可以修改。

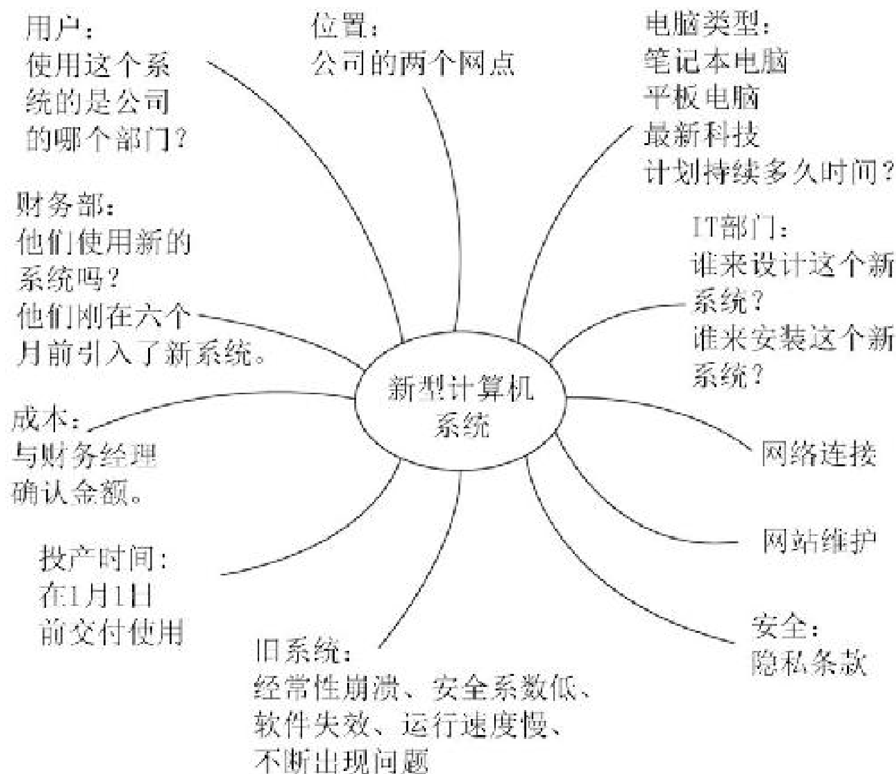
现在，在中心词（组）的周围，你可以写下你所想到的各关键层面的词语，这些词语可能来自于你的阅读。很重要的一点是，不要按照重要性来排列这些观点，只需要把它们记录在纸张上。刚开始的时候，你不需要将相关项目连线来串联你的观点。

如果你对于其中的一点十分困惑，那么问问你自己“为什么、怎么样、何事、何人、何时、何地和多少”这些疑问词语。这些词语会令你的思维活跃。关于构思规划这个阶段，你需要记住：如果你完成了这个步骤，那么你在开始写作时，将不会被空白的屏幕或纸张惊吓到，茫然不知所措，因为你已经知道接下来要写些什么、写作的主要内容是什么了。

当我做这些的时候，我总会对以下的这些感到惊诧：

- 项目是如此容易。它简直不像是工作！观点和理念好像是自然自发地流淌出来的。

- 这张纸是如此珍贵。在这上面，我已经囊括所有（或者至少一些，甚至很多）关键点。我可不想弄丢这张纸！



案例：关于写作一份购买新电脑系统的报告的网状图

或许，回答“为什么”的问题是最有价值和收获的。“我为什么写作这份文件？”我发现，写作时经常问自己这个问题是一个很好的习惯，因为这会帮助我检验文件的内容是否合适。

构思与起草

当你用思维导图完成了构思规划以后，在正式开始写作之前还有三个步骤。

1. 定义你试图传达的关键信息

在写作中，你应该常常问自己：“我真正想说的是什么？”或者“我想要传达给沟通对象的关键信息是什么？”如果你不是很清楚，那么可以尝试与你的同事当面交流对于这个问题的看法（而不是通过邮件），从而促使你在这个问题上思考得更加深入。

你想要传达的关键信息可能不是思维导图上的中心观点；有时候，它也可能和你原来构思的不一样。如果你无法与同事讨论这个问题，那么先暂停一下，给自己一点休息时间，调动你的潜意识。有时候，当你停止思考时，新的观点可能会浮现在脑海中。

举个例子，即使在写作本章节的时候，我还是得问自己：这一章节的重点是什么？是以下这些吗？

（1）奠定坚实基础

（2）明确沟通目的

（3）精心规划写作

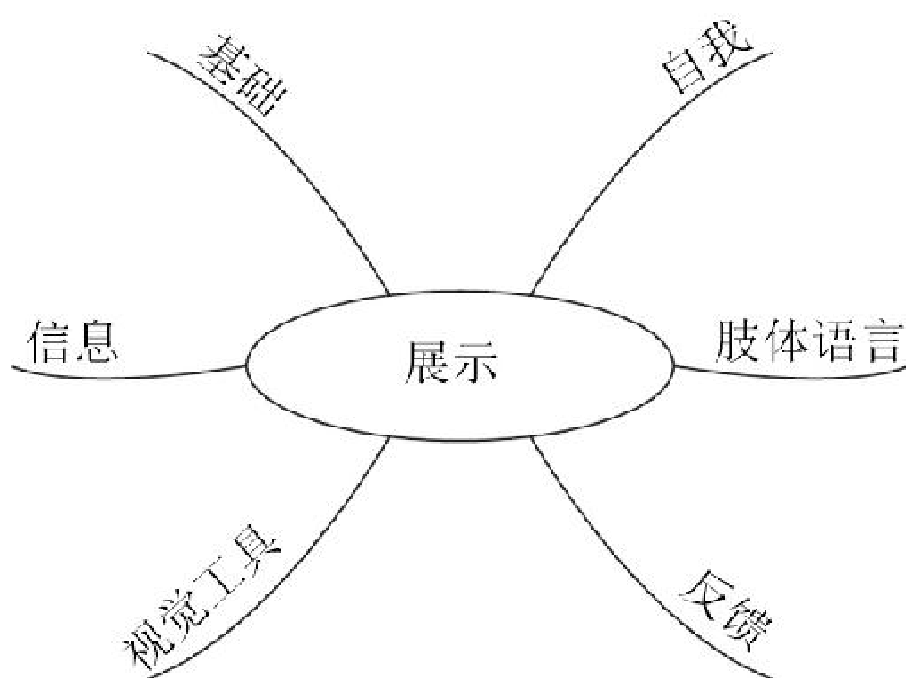
显然，这三个步骤都是非常重要的，但是（一夜酣眠之后）我把“（3）精心规划写作”放在后边，是对“（2）明确沟通目的”的重要阐述，同时也是“（1）奠定坚实基础”的结果。

提炼信息需要一定的时间。如果你实在觉得很困难的话，至少删除不那么重要的部分。比如，你是在分析旧的计算机系统的弊端，那么比起计算机系统自身的严重缺陷、与时代脱节且不能满足眼前需要的劣势，那些旧软件系统的技术细节就显得不那么重要了。

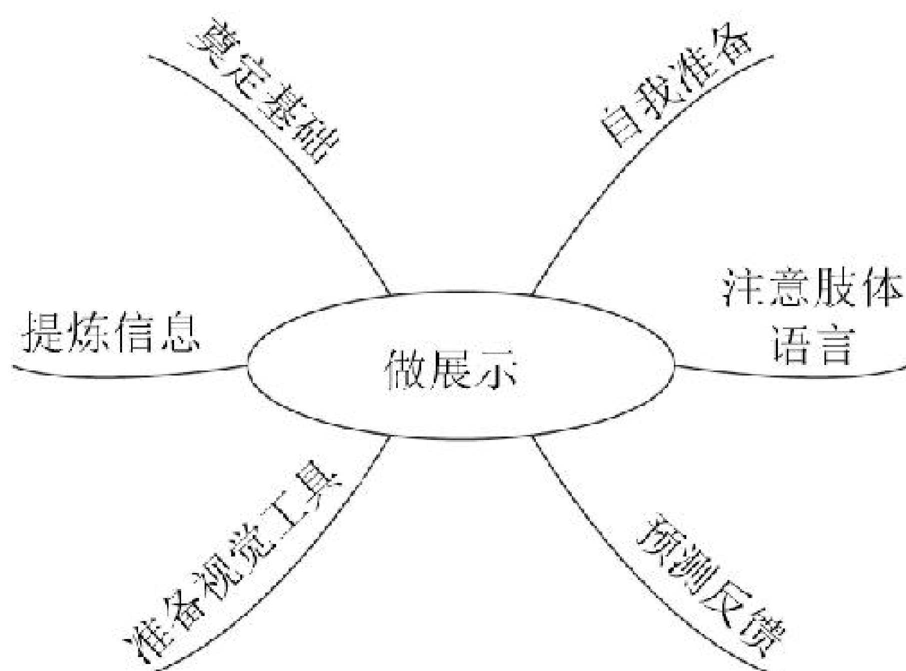
为了弄明白你的关键信息是什么，你同样需要考虑一下写作针对的目标群体以及他们可能的回应。举个例子，假如你要给财务经理写一份报告，就需要提供一些财务数据（比如成本、投资回报）作为你的关键信息。但是，如果你的财务经理已经批准了安装新计算机系统的财务预算，你在写信告知研发部门将要使用这个新系统时，报告的内容应该与前者不同。其中的关键信息应该是相比旧系统，新系统的功能和优势是什么。

2. 组织词组

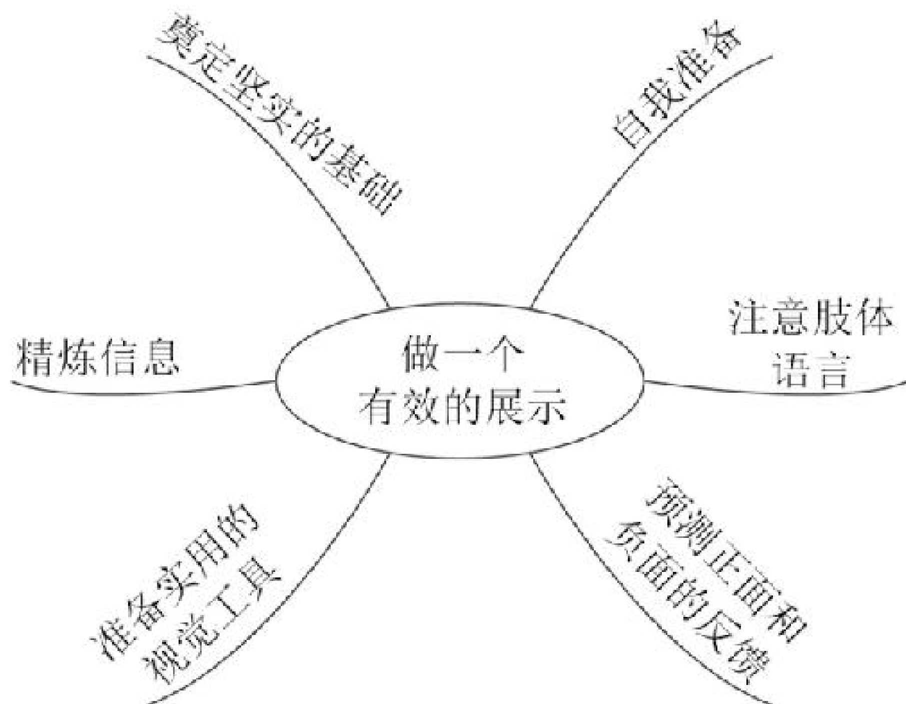
在整理你的观点之前，还有一个额外的步骤。列在你的思维导图里的关键词组可能是名词性的（事物的名称），这一个步骤的目的是为这些名词加上动词，以构成一个更好的组合。比如，一篇讲解如何进行演讲展示的文章的草稿可能包括：



你可以为之搭配上动词，比如：



然后到了第三个阶段，你就可以添加形容词（描述性词语）了，比如：



感受到了吗？我们正在试着扩展核心词汇的容量：不仅仅是一个简简单单的“视觉工具”，最后我们得到的是“准备实用的视觉工具”。

为了组织词组或者段落，你可以翻阅分类词典或者搭配词典。把词组写下来，不断地琢磨，不断地推敲，不断地改进，一直到它们能够准确表达你想表达的内容（预测正面和负面的反馈，精炼信息）。

在这一阶段，最重要的是你要做好最充分的准备：你应该准备好文件中最重要的词组。只有这样做，当你正式开始写作时，你面对的才是有着恰到好处地描述关键信息的词组的电脑屏幕或纸张。此外，这些词组还可以成为最终稿件中小标题的基础：

- 奠定坚实的基础
- 精炼信息

3. 组织信息

以一定的顺序来组织排列你将要阐述的信息。这一步骤的目的是找到一种最合适、逻辑性最强的方式来展现你想要传达的信息。主要有以下几种方式：

- 按照重要性排列，比如把最重要的排在首位

● 对比优势和劣势

● 从方案的不同层面进行分析，比如政治因素、法律因素、社会因素、经济因素、财政因素

● 按照时间顺序排列——考虑时间上的因果关系

现在你可以开始给思维导图上的信息标上顺序了，然后按照顺序来一一处理。在写的过程中，你可能还会改变原来的想法，但是没有关系，只要你心里知道大致应该以什么顺序来处理、怎样安排这些围绕在话题四周的信息点就可以了。

在星期二的那一章节中，我们将进一步讲解如何有逻辑地排列条目。

总 结

今天学习了在写作的准备阶段，我们应该如何规划。主要包括：

沟通的基本目标：照顾沟通对象的需要、你的意图（信息）以及希望得到的反馈。

倾听的重要性：这样你才能更好地认识和了解你的沟通对象。

写作过程：适用于每一份文档的写作步骤，首先是回顾构思的过程及组织想法。

小测试

1.回顾交流的基本原则，字母AIR代表的是：

a)简称、图像、剩余。

b)活动、信息、反思。

c)附件、网络、接受性。

d)受众、目的、回应。

2.知道你的交流对象是谁，这是：

a)浪费时间的。

b)必不可少的。

c)没有必要的。

d)相当重要的。

3.你想要沟通的内容应该是：

a)含糊不清的。

b)模棱两可的。

c)令人困惑的。

d)清晰明确的。

4.写邮件时，你应该事先努力了解：

a)你想要你的读者有什么反应。

b)什么也不用了解，只需要输入思考的内容。

c)午饭吃什么。

d) 15个读者可能会产生的反应。

5.你即将发送一份邮件，但是你忽略了思考你想要得到的反馈。你应该：

a)按下“发送”键，因为他们如果愿意的话可以通过回信的方式来继续追问。

b)希望接收者没有注意到这一点。

c)在按下“发送”键之前重写一遍。

d)明天再告诉你的上司。

6.在推销一件新产品或者一项新服务的时候，你应该强调：

a)产品的新特色。

b)客户的受益之处。

c)产品的缺陷。

d)产品的成本。

7.倾听：

a)是一种时间的浪费。我只想要表达我自己的观点。

b)是一种实用的工具。这样我可以知道别人在想些什么。

c)是件麻烦事，我不想费心这么做。

d)让我生气，所以我不愿意做。

8.在开始写作一份报告之前：

a)我直接开始写。

b)我纠结于细节，以至于忘了我的主要观点是什么。

c)我花时间整理我的关键信息。

d)我根本不会花时间和精力在规划上面。

9.针对商务文件，___花时间来整理我的核心思想。

a)我经常。

b)我很少。

c)我从不。

d)当我愿意的时候，我会。

10.停下来去思考你想传达的信息到底是什么，是：

a)奢侈的。

b)必要的。

c)蛮不错的。

d)浪费时间的。

跟进练习

1.回想一份你曾经写作的有效文件。为什么它是成功的？

A 它的目标群体是谁：你在和谁进行交流？

I 交流意图：你的信息是什么？你在努力表达些什么？

R 客户回应：你收到了什么样的反馈？

为什么它是成功的？你是怎么知道的？

2.回想一份你曾经写作的并不成功的文件。为什么它是不成功的？

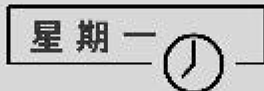
A 它的目标群体是谁：你在和谁进行交流？

I 交流意图：你的信息是什么？你在努力表达些什么？

R 客户回应：你收到了什么样的反馈？

为什么它是不成功的？你是怎么知道的？

Monday



全面地编辑文本

Edit
Your
Text
Thoroughly

星期一

如果可能的话，在完成初稿到修订初稿的这段时间里，尽量留出一些时间。这段时间可长可短，可以是一杯咖啡的时间，也可以是连续几天。当你开始检查已经写好的文本时，你可能会想：这是谁写的？它看起来还不错。或更有可能：这是谁写的？简直太糟糕了。

在一些情况下，你在检查自己写的文本时可能会发现，你花费了过多的笔墨在某些事情上，但是经过更加严密和谨慎的思考后，你会发现这些事情并不是那么重要。另外，你可能会意识到在有些更紧要的事情上，你的叙述过于简略。现在，就是你应该重新调整文章结构使之平衡的时候。千万不要就这样放任不理。不要存在侥幸心理，祈祷着读者们在阅读文本时可以自己想明白作者想传达的意思。记住一点，如果你的文本内容对你来说是含糊不清的（当你已经花费了一些时间来写作），那么对于你的读者来说，它也一定是模糊的。

今天我们要探讨的是，在完成初稿后，重新阅读、检查文本、校订文本，以及修改特定词语或词组的必要性。

让我们来了解一些文本检查的具体技巧。

保证文本的准确性

最近，我重新检查了之前写给一位出版商的成本预算案。令我恐慌的是，不知什么原因，我写下的数据是正确数值的一半。幸运的是，我在发送之前改正了错误。此外，我们也会收到这样的会议邀请邮件，上面显示的日期是“九月十四日，星期二”。但是当我们核对日历，却发现九月十四日是星期三。这样的结果就是，许多人需要浪费宝贵的时间去发邮件询问，要求主办方一一回复会议的确切日期。设想一下，如果最初的信息发送者能够在发送邮件之前对信息进行核对和确认，那样不是更好吗？

小贴士

记住一点，如果说你的文本内容对你来说是含糊不清的，那么对于你的读者来说，它也一定是模糊的。

确保文本的语法规范性

是“A box of pencils are on the table”（“桌上有一盒铅笔”，动词用复数）还是“is on the table”（“有一盒铅笔”，动词用单数）？大脑可能会告诉我们，复数的“pencils”（“铅笔”）后面应该用复数are（系动词的复数形式），但是从语法规范的角度，正确的形式应该是is（系动词的单数形式）：a box（单数）of pencils is on the table（“桌上有一盒铅笔”，动词用单数）。那么同样：

● the criteria （复数形式） are ...；the criterion（单数形式）is ...

（“标准是……”，动词用复数还是单数）

● there are fewer （不能用 less）rooms（“房间更少了”，房间是可数名词还是不可数名词）

● it will be more colder tomorrow （简化成 colder）

（“明天会更冷”，“更冷”可以直接表示为比较级）

● the Queen Mother will lay （应使用 lie） in state for three days

（“王太后会在本州停留三天”，动词应该用原形）

每一种语言都有比较吊诡的语用规范。如果你的母语不是英语的话，你可能会有受母语干扰的问题。比如，一个中国学生写过：“After briefly introduce the concept...”（“在简单介绍了概念之后”，应使用introducing，英文中after后面的动词应该用动名词）。同样地，一个德国学生曾经写过“not much people”（“少部分人”），而正确的是“not many people”（“少部分人”，应该用many修饰可数名词，much修饰不可数名词）。

虽然对于英语的规范用法大家观点各异，但当你在写作一份正式的报告文件时，你应该尽量排除因英语基础过于薄弱或写作过于粗心而产生的负面影响。如果你不注意这个问题，就会大大降低传达目标信息给目标群体的有效度。



我应该用“**that**”还是“**which**”

有时记住一个具体的例子比记住一条抽象的语法规则容易多了。下面这句从儿童故事书中摘录的文字就很有效，“The house that Jack built.”（“杰克建造的房屋。”）

这句话中，“that Jack built”（“杰克建造的”）这个从句对于你想要表达的意思是必不可少的。暂且称之为从句类型一。

相反，在“The house, which was built by my grandmother, burnt down”（“我祖母建造的房子被火烧毁了”）这个句子中,“which was built by my grandmother”（“我祖母建造的”）这个从句就你想表达的意思来说属于附加信息。暂且称之为从句类型二。

在从句类型一中，我们使用“that”或“which”都可以，中间不加逗号，因为我们想要尽可能快地把基本信息表达出来，但逗号会把信息隔断。在从句类型二中，只能用“which”，而不能用“that”，并且要在开头和末尾标上逗号来表示从句的起止，比如“The house, which was built by my grandmother, burnt down”（“我祖母建造的房子被火烧毁了”）。一般倾向于在从句类型一中使用“that”，从句类型二中使用“which”。

写作段落

你还记得什么是段落吗？它是由一个中心思想和围绕这个中心思想进行阐述说明的语句组成的一个信息单元，在一个段落中，你应该保证主题清晰。

这里就可以体现出先前构思规划阶段准备工作的重要性了，希望你是成段规划文本的。但是，如果你没有准备好或者准备不充分的话，你可以通过修改信息来使段落中句子的联系更加紧密，说理更加自然顺畅。

段落中最重要的部分是主题句，即关于段落主旨的中心句。它通常是但并不总是段落开头的第一句。

我在写作的时候经常问自己："我想努力表达的内容是什么？"就像我上一章谈到的，精准地提炼你所要表达的内容可能需要很长的时间。一旦明确了你要表达的内容，你就应该把核心思想记录下来，然后在段落中加上一些更深入的解释或者例证。

有的时候，你需要加上一个导入句来帮助读者明白你所说的内容。比如，我的同事们在建立一个关于垂钓的网站，他们假设所有的读者都知道某一种特殊的垂钓类型。在我们进行讨论的时候，问题就很清楚了：这里缺少一个导入信息，来对他们所描写的特殊垂钓类型做出定义。你可以问问自己，每一个句子的特定功能是什么，这样做，你可能会发现在论述的过程中缺少了一些步骤；或者你可能发现文中有一些重复之处，需要通过删减信息来修正。

"我给你写了一封长信，因为我没有时间来写作一封简短的信件。"

—布莱士·帕斯卡（Blaise Pascal, 1623-1662），法国哲学家、数学家和物理学家

使用关联词

我们有时会用关联词或者词组，使思路更加清晰。这些关联词就像指路牌一样，指明了我们论述的方向。常用的关联词有：

表示转折：

- 虽然
- 尽管
- 但是

- 相反的是
- 另一方面

表示对已阐述观点的强调：

- 此外
- 与此同时
- 除此之外
- 再补充一点

阐述结果：

- 结果是
- 相应的结果是
- 因此

但是，切忌滥用关联词。我们并不需要在每个句子中都使用这些词语。

写作更简短的句子

句子的最佳长度是15到25个单词。当然，你可以使用更短的句子（比如这个句子的主干）。在写作中一定要注意把长句缩短。如果在你的初稿中有太多用“and”（“和”）来连接的从句，那么你可以把它们拆成不同的句子，分别叙述。

精心选择词语

在前文中，你是不是已经用过“different”（“不同”）这个词语了？如果是的话就用“various”（“各种各样的”）或者“a range of”（“一系列”）来替换“different”（如果合适的话）。但要谨慎使用近义词，因为只有一部分词语是完全等价、可以自由替换的。一个学生曾经用了“be obsessed with”（“痴迷于”），而她原本想说“be concerned with”（“关心”）。

类似地，如果你已经多次使用了“but”（“但是”），但你不能简单地将其中一些改成“however”（“然而”），并且想当然地认为这是可接受的。在替换词语的同时，你还需要对标点符号进行修改，甚至有时还需要调整句子结构。

在现代英语中，大家对一些用法存在争议。许多女性反对被称为“Miss”（“小姐”）或者“Mrs”（“夫人”），因为这些称呼暗示了她们的婚姻状况。她们更倾向于使用中性的“Ms”（“女士”）；然而，因为“Ms”与女性主义的某些联系，一些人也反对“Ms”的使用。

“But”在文章中显得有些不太正式，“however”更为合适和得体。注意“however”的标点符号和使用位置：

... They are more likely to prefer the neutral “Ms”; however, “Ms” is disliked by some people because of its feminist associations.

（“她们更倾向于使用中性的‘Ms’；然而，因为‘Ms’与女性主义的某些联系，一些人也反对‘Ms’的使用。”）

或者

... They are more likely to prefer the neutral “Ms”. However, “Ms” is disliked by some people because of its feminist associations.

或者

... They are more likely to prefer the neutral “Ms”. “Ms” is disliked by some people because of its feminist associations, however.

小贴士

大声地朗读你写作的初稿。你会惊讶地发现，竟然有那么多处内容需要修改。

少用名词,多用动词

我们有时想用名词来表达意思，但是动词和名词的组合，或者给一个意群搭配上动词能够使表达更有力。

比如：

●“The repercussions regarding the effects subsequent to the explosion will be perused by the managers.”（“爆炸后续影响的余波将会被处理者考虑在内。”）可以被简化为“The managers will consider the effects of the explosion.”（“处理者将会考虑爆炸的影响。”）

●“This article considers current monetary policy implementation procedures.”（“这篇文章讨论了最新货币政策的实施过程。”）可以改写为“This article considers how the current monetary policy is implemented.”（“这篇文章讨论了最新的货币政策应如何贯彻实施。”）

多用主动动词，少用被动动词

在“Caroline broke the window”（“卡洛琳打破了窗户”）这个句子中，“broke”（“打破”）是一个主动动词。我们也可以用“The window was broken by Caroline”（“窗户被卡洛琳打破了”）来表述相同的意思，在这个句子中“was broken”（“被打破”）是被动性的。包含被动动词的句子比那些包含主动动词的句子更长，且被动句更加正式。要注意的是，在被动句中，你不一定要指明动作的实施者，所以“The window was broken”（“窗户被打破了”）也可以独立成句，如播音员就常常使用这样的表达“The train has been delayed”（“火车误点了”），避免报道造成火车误点的责任人或原因。

但是，由被动动词构成的句子有时理解起来比较困难，主要是因为它们不以某个主体（人）为开头。

所以，上文给出的例句也可以从“This article considers how the current monetary policy is implemented”（“这篇文章讨论了最新的货币政策应如何贯彻实施”，被动）的形式，修改成“This article considers how finance ministers implement current monetary policy”（“这篇文章讨论了财政部部长应该怎样贯彻落实最新的货币政策”，主动）的形式。

小贴士

尽可能把人作为句子的主语。

核对标点符号

逗号

在这里，我们要强调一些最常见的错例：

Snow fell steadily throughout the night, in the morning the road was impassable.

（“雪整整下了一夜，早上的时候道路无法通行。”）

此处使用逗号是错误的，因为这个句子由两个可以独立成句的分句（由一个动词引导的词组）组成，两个分句的动词是fell（“落下”）和was（“是”）。比如，这里的“Snow fell steadily throughout the night”（“雪整整下了一夜”）和“In the morning the road was impassable”（“早上的时候道路无法通行”）可以独立成句。

解决办法：在两个分句的中间加入分号，“Snow fell steadily throughout the night; in the morning the road was impassable. ”（“雪下了整整一夜；早上的时候道路无法通行。”）解决的方法是把两个分句分为两个独立的句子，或者用“and”（“和”）连接两个分句。

下面是另一种常见的问题：

When fiscal times are hard waste is a favourite target for politicians.

（“在财政紧张的时候扩张性经济政策是政治家们最重要的目标。”）

当我们阅读这个句子的时候，我们的大脑中出现的是“hard waste”（“艰难的浪费”），然后我们停下来思考，这究竟是不是一个常见的词组。

当一个从属子句（不能单独成句的分句）出现在句子的句首位置时，我们需要用一个逗号来表示这个从句的起止。比如说，我们需要在“hard”（“艰难的”）后面加一个逗号：“When fiscal times are hard, waste is a favourite target for politicians.”（“在财政紧张的时候，扩张性经济政策是政治家们最重要的目标。”）[1] 如果这个分句出现在句尾部分，连接词“when”就表明了这是独立分句的结束和从属子句的开头，所以逗号就不那么必要了。

引号

引号的主要功能有两个：

● 表示所有格：mother’s phone（“妈妈的手机”），women’s rights（“女性权利”），many companies’ websites （“很多公司的网站”），one year’s experience （“一年的经验”），five years’experience（“五年的经验”）。

● 表示内容的省略：It’s（It is）missing（“这个东西不见了”）；it’s（it has）stopped snowing（“雪已经停了”）。

注意，使用引号表示复数是不恰当的：apples （not apple’s） for sale（“用来销售的苹果”），videos （not video’s） to rent（“用以出租的录像带”）。

检查拼写

你可以借助拼写检查程序校对拼写，但是它检测不出那些拼写正确却不符合语境的词语（比如martial军事的/marital婚姻的, causal具有因果关系的/casual临时的）。另外，你需要注意那些容易混淆的词语：

accept（收到）

except（排除；除了）

affect（影响或引起变化）

effect（结果；引起或产生）

into[进入到……的内部。例如 he drove into the garage（他把车开进了车库）]

in to[进，去。例如she went in to buy a newspaper（她走进去，买了一份报纸）]

it’s（it is 或it has，意为“它是”或“它已经”）

its（它的）

loose（松开的或者没有系上的；没有固定的或者松动的）

lose（丢了；输了）

principal（最重要的；校长；投资的本金）

principle（原理；标准）

stationary（不动的）

stationery（办公用品）

their[他/她/它们的。例如their books（他/她们的书）]

there[那里。例如，over there（在那里）]

they’re（他/她/它们是）

to[不定式。例如，to go（去）]

too[也。例如 Can I come too？（我也可以去吗？）]

two[两，二。例如two eyes（两只眼睛）]

who's（谁是；谁有）

whose（谁的）

your（你的）

you're（你是）

有一些单词在美式英语和英式英语中的拼写不同：

practice（练习）（英式：名词；美式：名词或动词）

practise[（练习）例如you must practise your batting more（“你必须更多地练习你的挥拍动作”）]（英式：动词）

常见的容易拼写错误的单词有：

accommodation（住处，适应）

privilege（特权）

beautiful（美丽的，优美的）

seize（抓住）

commitment（承诺）

separate（独立的、分开的）

disappoint（使失望）

sergeant（军士，高级律师）

exorbitant（过度的）

supersede（取代，更替）

hypocrisy（伪善）

Wednesday（星期三）

注意文本的语调

有一些词语是非正式的，比如“get”（“得到”）和“do”（“做”），所以，你需要用一些正式的词语来替换。用“obtain”（“得到”）或“become”（“成为”）代替“get”；用“fulfill”（“实现”）、“prepare”（“准备”）或“undertake”（“执行”）代替“do”。现在出现了一种趋势，越来越多不太正式的用词出现在一些正式的文件中。比如，在介绍项目经理的职能时，你可能会通俗地概括为“keep many balls in the air”（“摆平一切事情”），但是在正式的报告中，这样的语言就显得不合适，或许可以用“tackle a wide range of activities at the same time”（“同时处理很多问题”）来代替。

而另一方面，不要自以为是，为了给读者留下深刻的印象而采用过度正式的写作风格。



原文用词	替代用词
ameliorate（改良）	improve（提高）
assist（协助）	help（帮助）
commence（着手）	start/begin（开始）
necessitate（必备）	need（需要）
purchase（购置）	buy（买）
terminate（终止）	stop/end（停止/结束）
utilize（利用）	use（用）

避免过于冗长的叙述，删去累赘的词语。

- 在“a free gift”（“一个免费的礼物”）中，“free”（“免费的”）是多余的。

- 在“for example..., etc”（“比如……”）中，只用“for example”或者“etc”中的一个，不必两个都用。

- 把“in an accurate manner”（“以一个精确的方式来……”）改成“accurately”（“精确地”）。

- 把“at that point in time”（“在那个时间点上”）改成“then”（“那时候”）。

- 把“going forward”（“之后的发展”）改成“in the future”（“将来”）。

避免使用那些不地道的外来词和词组：把“per annum”（“每年”）改成“yearly”（“每年”）；把“per se”（“本身”）改成“in itself”（“本身”）。

避免使用那些不为大众熟知的缩略语、行业术语和俚语。使用读者熟悉的词语。如果在文中使用了较多专业术语，就加以解释和说明。

保持连贯性

在处理篇幅较长的文件时，你需要选用一个主要的表达方式来贯穿全文。把各种正确的表达方式都列在表格里，然后选择其中一种。

表示停顿的省略形式	使用ie还是i.e.(“那就是说”，表示停顿)
对一些词语表示强调	使用斜体还是引号
连字符号	co–operate还是cooperate(合作) e–mail还是email(邮件)
动词词缀 (–ize还是–ise)	比如“organize”和“organise”(组织)。 注意：有一些以“–ise”结尾的动词不能用“–ize”来拼写，比如advertise(广告)，advise(建议)，chastise(严惩)，circumcise(净化)，comprise(妥协)，despise(鄙视)，devise(设计)，enfranchise(解放)，excise(删除)，exercise(练习)，franchise(赋予特权)，improvise(即兴创作)，merchandise(销售)，revise(修订)，supervise(监管)，surmise(揣测)，surprise(使惊喜)，televise(电视播放)

数字	比如1到10是用单词写出来，11及以上用数字表示
代词	比如在句子“Anyone can learn a foreign language if __ want(s) to”（“只要心之所愿，任何人都能学会一门外语”）中，应该使用“he”（“他”）、“he or she”（“他或者她”）还是“they”（“他们”）
引号	单引号‘’还是双引号“”
连续的逗号使用	在“and”或者“or”的一系列单词中间，比如“animals, such as cats, dogs and rabbits”还是“animals such as cats, dogs, and rabbits”（“诸如猫、狗、兔子之类的动物”）
拼写	sizeable还是sizable（“可观的”） judgment还是judgement（“判断”）
两个单词还是合成一个词	headteacher还是head teacher（“校长”） website还是web site（“网址”）

使用项目符号排列

想一想在句列的开头加上项目符号的做法是否合适，尤其是在短语构成的句列开头。人们有时会问我，项目符号后面该不该加上标点、怎么加。现在主流的观点是，我们只需要在最后一个论点的结尾加上标点符号（句号）就可以了，句列中其他论点的结尾不需要任何标点符号。但是，如果分论点包含两个或两个以上的句子，那么你就应该考虑一下到底要不要借助项目符号来陈列观点了。

不过，更为常见的错误类型是分论点和题干语法结构不一致，比如：

The successful candidate will be：（“成功的参选者是：”）

● skilled in numeracy and literacy（“精通算数和文学”）

● able to speak at least two European languages（“能够使用至少两种以上欧洲语言”）

● have experience in using project-management software（“有使用项目管理软件的经验”）

这里的错误出现在第三个由项目符号引导的句子中，它没有与题干保持语法上的一致，正确的形式为：

● experienced in using project-management software（“在使用项目管理软件方面经验丰富”）

[1] 《经济学人》，2005年1月29日，第34页。

总 结

今天，我们继续学习了适用于所有文本写作的通用法则，并在此基础上学习了如何检查文本。到现在为止，我们的目标是仔细地检查已经写作完成的文本，确保其中的内容清晰有效地传达了你想要传达的信息。你已经学习了：

确保文本的准确性

确保文本的语法规范性

造句成段

在行文中保持主题清晰

写作更简短的句子

精心挑选你所使用的词语

尽量多用动词，少用名词；多用主动动词，少用被动动词

检查你的标点和拼写

注意行文的语气

保持连贯性

小测试

1. 在完成初稿写作之后，校订文本是：

a)有帮助的，但前提是你知道你需要的内容

b)很棒的，如果你喜欢这一类事情的话

c)一种时间的浪费

d)写作过程中一个必不可少的部分

2.在阅读了我写作的内容之后，我发现它有些地方不是很清楚。所以：

a)不管怎样我都会把它发送出去，希望没有人会看

b)我直接下班回家，把这个问题留到明天再说

c)我花时间来修改文章，使它更加清晰

d)我把它发送出去，让读者自己去理清楚我想表达的内容

3.在最后发送文件之前，确认信息的准确性和正确性是：

a)不必要的，没有人会去做这件麻烦事

b)老板应该做的事情

c)重要的，但前提是你有时间

d)必要的

4.关于“新停车场的车位比较少”的表述，下面哪一项是正确的？

a)There is much spaces in the new car park.

b)There are less spaces in the new car park.

c)There are fewer spaces in the new car park.

d)There are less space in the new car park.

5.在商务写作中，你应该：

a)多用主动动词，少用被动动词

b)多用名词

c)少用主动动词，多用被动动词

d)我不知道主动动词和被动动词有什么差别

6.根据今天我们讨论的原理，下面哪一项是正确和表意最清楚的？

a)The exploration of the company strategy development process is discussed in this report.（公司战略发展过程中的探索将会在这篇报告中被探讨。）

b)In this report we discuss a wide variety of the several different ways in which the company's strategy are developed.（在报告中，我们讨论了许多一些不同的方法，公司战略就是通过这些方法发展起来的。）

c)In this report we discuss a wide variety of different ways in which the company's strategy are developed.（在报告中，我们讨论了许多不同的方法，公司战略就是通过这些方法发展起来的。）

d)In this report we discuss a range of ways in which the company's strategy is developed.（在报告中，我们讨论了一系列公司战略发展的方法。）

7.关于“经济衰退给房地产市场带去了不利的影响”的表述，下面哪一项是正确的？

a)The houseing market has been adversely affected by the recession.

b)The housing market has been adversely affected by the recession.

c)The housing market has been adversely effected by the recession.

d)The houseing market has been adversely effected by the recession.

8.关于“看这些我们公司将会给你设计的网页”的表述，下面哪一项是正确的？

a)Look at the websites, which our company will design for you.

b)Look at the websites that our company will design for you.

c)Look at the websites, that our company will design for you.

d)Look at the website's which our company will design for you.

9.关于“杰克，我们可以帮助你完成这篇文章吗？我们两个人都想帮助你！”的表述，下面哪一项是正确的？

a)Jack, can we help you too finish the article? Too of us want to help you too!

b)Jack, can we help you too finish the article? To of us want to help you two!

c)Jack, can we help you to finish the article? Two of us want to help you too!

d)Jack, can we help you two finish the article? Too of us want to help you too!

10.关于“校方希望任命一位新的负责人，他的主要工作是提高标准”的表述，下面哪一项是正确的？

a)The school wishes to appoint a new principle whose main task will be to raise standards.

b)The school wishes to appoint a new principal whose main task will be to raise standards.

c)The school wishes to appoint a new principle who's main task will be to raze standards.

d)The school wishes to appoint a new principal who's main task will be to raise standards.

跟进练习

1. 取出一份你最近草拟的文件（比如一封邮件或者一份报告）。

2. 对照在总结中列出的本章要点，你的文章在哪三个方面完成得比较出色？

3. 对照在总结中列出的本章要点，你的文章在哪三个方面完成得不够优秀？

4. 你现在会采取哪些措施来改善你做得不够好的三个方面？

Tuesday

星 期 二



写作有效的邮件和报告

Write
Effective
Emails
And
Reports

星期二

目前我们已经学习了写作的基础：明确目标，构思全文以及组织语言材料，写作初稿，然后检查文本。

在这个星期剩下的几天里，我们将会针对一些特殊文体的写作方法进行专门的讲解和教学。

非常关键的一点是：传达的信息的种类决定了传达信息的方式。所以，你需要想想传达信息的最佳方式。邮件会是最合适的方式吗？或者当面交流更好些，例如在解释误会的时候。别忘了你还可以使用电话：如果在建立商业关系、协商项目、处理敏感问题或者希望得到口头回复时，书面交流行不通，那么电话沟通就十分有效。在电话交谈过后，你可以借助邮件来确认电话中你们达成一致的项目，这样的方式通常来说十分有效。或者，你可能还需要写作一份具体的报告或者商务企划书，来为此次交流奠定基础。

今天我们将会讨论以下内容：

- 邮件的写作
- 邮件语气的检查
- 信件的写作
- 报告的写作
- 商务企划书的写作

邮件的写作

邮件很强大，我们可以用邮件和世界各地的同事直接交流。但是邮件也有它的弊端。我们可能会收到很多我们并不想要的垃圾信息，妨碍我们完成原定的任务。

关键是要知道沟通的主要原则：邮件并不适用于所有的交际场景。

让我们复习一下在“星期日”那一章学习到的基本知识点：明确沟通的受众（A），明确沟通目的和信息（I），明确你想要得到的客户回应（R）。

了解某个人的个人风格是什么，比如，我的老板比我年长十岁，他更倾向于电话联系，而我更喜欢邮件。

以下有一些小提示：

● 邮件适合用来沟通简短的信息：通知会议信息、询问信息或者更新数据。把长篇幅的资料作为附件发送，在邮件的主体部分写作简短的信息。

● 在标题行的位置，拟一个文意清晰的标题［不只是“Hi，Jane”（“你好，简”）］。精确的标题可以帮助收件人了解邮件的大致内容。如果在邮件交流的过程中主题内容发生了改变的话，记得更改邮件的标题。

● 谨慎地使用“cc”（carbon copy，附件抄送；这个词在纸质时代就开始使用了）和“bcc”（blind carbon copy，密件抄送）。把邮件发送给真正需要阅读这封邮件的对象。“cc”和“bcc”的区别是：如果我在给科林写邮件的时候，附件抄送德里克、密件抄送艾德，那么科林将会看到我同时把邮件发送给了德里克，却看不到我也把邮件发送给了艾德。（在发送大批量邮件的时候，如果你不想让收件人知道你的发送名单上有哪些人，密件抄送的形式十分有用）。

● 除非你是在给一位关系十分亲密的同事写邮件，否则正文中一定要包含某种形式的开场语和结束问候语。你所属公司或组织的政策规定以及你的性格特点会指导你选用合适的表达方式，比如，我觉得我就不能接受一个我根本不认识的人用“Hi，Martin”（“你好，马丁”）来开头。如果仍然存在疑问的话，我可以这样概括：其错误在于你可以把正式称呼语“Dear Mr Manser”（“亲爱的曼瑟先生”）转变为非正式的形式“Dear Martin”（“亲爱的马丁”）或者更不正式的形式“Hi，Martin”，但是你不能把非正式的称呼语再转变为正式的形式。在一般的练习中，人们很快就开始使用非正式称呼语，但是如果你心存疑虑，我建议你从

正式的称呼语开始练习。结束问候语的一般形式是“Kind regards”（“致以善意的问候”）或者“Best wishes”（“致以最好的祝愿”）。

● 如果你正在写作的邮件篇幅较长，那么你应该在开头写明你的关键信息，使读者打开这封邮件时，只需阅读邮件的首页就能清楚地了解主要信息。花费一些时间好好地设计邮件的编排，把涉及同一主题的句子汇集到一个段落中。为了保证你能够得到想要的回复，切记在邮件的末尾强调这一点。

● 注意邮件的语气语调，避免出现特别突兀的词句。你可以考虑加上亲和力较强的开头和结尾。在一些特定的情况下，即使是相对来说“温和无害”的句子，如“I look forward to hearing from you”（“我期待收到您的来信”），也可能被误解为“Why are you late with this report？”（“这篇报告为什么迟交了？”）有一些比较简短的词组可以使你的语调语气更具有亲和力，比如“Is that time convenient for you?”（“这个时间对你来说合适吗？”）“It seems that...（“这看起来……”）”或者“Thank you”（“谢谢你”）。

● 只使用收件人熟悉的缩略语

● 避免所有单词大写。全部大写的做法感情色彩过于强烈，会让人联想到大声喊叫的情景。

● 在邮件结尾处出现的签名，同样也包含一些联络信息，比如你的职位头衔、电话号码（座机、移动电话）和邮政地址。你的读者可能会想通过电话联系你以进一步确认邮件中的信息。

● 记住邮件可以在法庭中被作为证据引用，所以对敏感问题一定要十分谨慎。

● 如果在写作过程中你的情绪十分激动，那么你应该先起草初稿，在你冷静下来且有机会重新修改之前，千万不要直接发送已经写作好的这一个版本。

● 不要忘记写作标准英语的指导原则（详见星期一的章节）在这里仍然适用。邮件形式本身并不能成为标点使用粗心和拼写错误的理由，检查你写作的内容是否符合规范。

● 与其在段落中以独立的句子呈现重要信息，不如使用项目符号把它们排成一列。

使用正确的语气：提升邮件写作

安迪想要帮助安妮完成她的报告，因为安妮已经超出规定的交稿时间了。不巧，安迪更了解细节。他并不想疏远安妮，而只是想鼓励她尽快完成报告。下面就是安迪为了鼓励安妮尽快完成写作任务的邮件，其

中包含一些标注。（括号中的数字标记参见文本末尾的注解）

Hi Anne,

I wonder how you are getting on with the Lauder report (1). You will probably remember it was due a day or two ago (2). I remember how I spent ages on a similar report last year and always seemed to be two days from completing it: I kept on finding material I wanted to add, so I understand the situation you are in (3).

Do let me know if you have any particular difficulties that you want to discuss with me (4). Otherwise I hope to receive your report before too long (5).

Best wishes.

Andy

你好，安妮：

我想知道关于珞德报告进展如何（1）。你应该记得这份报告在一两天之前就应该完成了吧（2）。我还记得去年我准备类似报告的时候用了特别长的时间，尤其是在完成报告的前两天里，我一直在寻找我想要添加的素材。所以我理解你现在的处境（3）。

如果你有一些具体的困难要和我讨论的话，一定要让我知道（4）。另外，我希望能够能在不久之后收到你的报告（5）。

致以最诚挚的祝福。

安迪

（1）相对于“Why are you late with ...”（“你的……为什么迟交了？”）来说，比较委婉。

（2）有一些小小的含糊，比“You are three days late”（“你已经超出约定时间三天了”）更好。

（3）在这个句子里，既表达了对安妮的“同情”，也使邮件询问“why are you late”（拖稿的原因）的意图更温和。

（4）更加明确的帮助，为安妮打开了在具体问题上求助于安迪的方便之门。

5. 结束句。结束语“before too long”（“不久之后”）比“in the near future”（“在不久的将来”）更委婉。

信件的写作

虽然邮件已经十分普遍，但信件在一些更为正式的场合和某些特定的情景中仍然十分重要。例如在表达你的欣赏或感激、确认一份职位邀请、提供参考意见这些方面；再比如，信件还可作为计划书、求职信或投标书等正式申请函的附信。商务信件遵循以下这些特定的惯例：

- 包含开头问候语。如果这是你写给那个人的第一封信件，那么在信件中你应该使用对他/她的尊称，比如Mr（先生）、Mrs（夫人）、Ms（女士）等。如果你知道他们的名字，那么可以使用“Dear Freda”（“亲爱的弗雷达”）。你同样可以使用他人的名字和姓氏来称呼他们，特别是当你无法通过收信人的姓名来推断他们的性别，比如Sam Jo Smith（“萨姆·琼·史密斯”），在这样的情况下你可以使用“Dear Sam Smith”（“亲爱的萨姆·史密斯”）。“Dear Sir”（“亲爱的先生”）或者“Dear Sir or Madam”（“亲爱的先生或女士”）这一类形式是非常正式和中性的。

- 包含结束问候语。如果开头处的问候语是“Dear Freda”（“亲爱的弗雷达”）、“Dear Mrs Jones”（“亲爱的琼斯夫人”）或者“Dear Sam Smith”（“亲爱的萨姆·史密斯”），那么结尾处的问候语应该是“Yours sincerely”（“你诚挚的……”，“Yours”中的“Y”大写，但“sincerely”中的“s”不需要大写），你同样也可以在这之前加上“With best wishes”（“致以最好的祝福”）或者“Best wishes”（“最好的祝福”）。如果你在前文中使用的是“Dear Sir”（“亲爱的先生”）或者 “Dear Sir or Madam”（“亲爱的先生或女士”），那么结尾处的问候应该用“Yours faithfully”（“你忠实的……”，“Yours”中的“Y”大写，但“faithfully”中的“f”不需要大写）。

报告的写作

我们已经学习过的写作基本规则仍然十分重要：了解写作报告的原因及目的、可能的读者群体以及你如何谋篇布局。

报告的类型有以下几种：

- 进度报告
- 健康安全报告
- 事故原因的调查报告
- 公司运营报告
- 可行性汇报
- 作为证词的法律报告

你的读者群体可能是你的同事、股东、董事会、项目委员会、顾问团队或者由新产品使用者组成的委员会。

报告的目的可能为：

- 检验某个特定项目、产品在财务上的可行性
- 展示购买新产品或服务的决议案例
- 说服某人以特定方式行事
- 展示新产品的使用方法
- 描述公司已取得的成果或财政状况等
- 告知同事某个项目的进程
- 描述人为事故的原因或真相

对报告的阅读群体、写作意图和反馈要有一个清楚的认识（详见星期日的章节）。明确上述信息会帮助你决定很多内容，比如说报告中应包含的信息量。如果你对这些怀有疑问的话，可以和你的同事们讨论一下。换句话说，当你的领导只需要一页纸的报告时，不要纠结于长篇大论。此外，你在设计报告结构时，可以参考公司或组织已经在使用的格式。

小贴士

问问领导你的报告应该写多长。当领导只需要一页纸的报告时，不要纠结于长篇大论。



报告的内容

通常情况下，报告至少包括以下内容：

● 引言 ：说明报告的写作意图，包括其涉及的内容及参考文献。

● 报告的主体 ：报告的主要内容，包括你对跟进过程或发现成果的描述，以数据、事实证据以及其他的信息支撑主要内容。在你的论说中，你应该把对客观事实的描述和写作者对事情的主观阐述区分开来。

● 结论： 一个清晰的总结应该概括全部论点，同时提供以下建议：采取结论中提出的必要措施，以落实报告中的发现。

在报告中加上一些数字编号或者小标题，通常会比较清楚（比如1，1.1，1.1.1，1.1.2，1.2）。在编号和标题的帮助下，读者可以比较容易地快速找到他们所需的内容。

根据报告的长度，你也可以在内容中加入以下内容：

● 概括整份报告的执行摘要：这份执行摘要一方面应该是可以独立于报告的，另一方面也是对整份报告中重要信息的简要说明。

- 附录：报告结尾处的一个组成部分，其中的专业性信息可能因为太长或太细致而不适合在正文中出现。

- 参考文献：在报告过程中参考或引用的书目及其他信息列举。

当你在报告中对一个观点进行陈述的时候，你需要记住以下几点：

- 清晰地呈现事实

- 有逻辑地提出论据

- 引用相关的语录、简明易懂的事实和例子（案例分析）来支持你的论点

- 给出支持或反对该行为的理由

- 始终围绕主要观点进行讨论

- 处理好重要的假设关系

说明和论证

在沟通交流的过程中，说明和论证两种方法都会被用到，但是将两者区分开来是十分重要的：

- 说明是通过给出具体某件事情的起因或过程，来回答“why”（“为什么”）或者“how”（“怎么样”）的问题。

- 论证则是通过陈述原因来努力地说服他人，让其相信某种行为是正确或真实的，然后继续保持这种行为状态。

比如说，在一份关于交叉路口火车事故的调查报告中，应该包括对事故发生原因的说明。同样，这份报告也应该论述有关部门针对交通安全性提高应做出的整改。

写作要有说服力

一份报告的写作不仅仅是为读者提供某些信息。你需要记住，业务是建立在信任和理念的基础上的，你需要以令人信服的方式来呈现你所掌握的事实。

下面哪一份报告更能够赢得读者的信任，是版本A还是版本B？

A

在第三季度刚开始的六个星期中，我们的销售业绩非常糟糕，但在最后的六个星期里有了一些提高。由于前期在研究和开发上投入了过量

资金，所以在今年剩下几个月的财政预算中，我们不得不将这一方面的经费压缩为原来的一半。我们希望业绩能够很快得到提高。

B

这份报告的主要内容是概括我们在第三季度中取得的成绩。刚开始时，我们的进展有些缓慢，但令我们开心的是，在最后的六个星期中，销售状况有了明显的好转，在最后的一个月里，业绩有了很大的提升。所以，我们可以很自信地宣布说，在全球经济形势的影响下经济衰退的今天，我们已经挺过了最艰难的时期。

与此同时，我们重新核查了采购程序。自信地说，我们已经建立了有效的监督管理系统来保证我们的成本可控性。

展望未来，前景一片光明。我们如今已经占据了有利的位置，无论世界经济贸易形式发生怎么样的变化，我们都已经抢占了先机。

十分显然，B篇完成得更为出色。不仅是因为A篇中的语言就报告而言显得不够正式，而且，B篇的语气语调也远比A篇更加积极、热情和具有激励性。

商务企划书的写作

商务企划书是为了取得支持而写作的一种特定的报告或提案，比如为了取得董事会成员的支持或是为了获得一笔援助资金。

下面以某亚洲国家的某旅馆为例，说明一份商务企划书的结构框架。

商务企划书

1.引言、背景及设想

2.目标

3.市场规模、市场增长值、市场缺口

4.目标市场

5.位置

6.竞争及市场定位

7. SWOT分析：优势、劣势、机遇、威胁

8.组织结构，包括核心人员的技能

9.财政：成本、价格空间、预计利润与盈亏平衡点、融资渠道、资金流动预测

10.活动计划

11.独特的宣传卖点

12.策略：建立与当地服务公司的合作关系（旅行社、航空公司、出租车公司及公交公司）；探索与其他旅馆的潜在合作关系，共同为旅客提供服务，分享旅客的消费力，在旅馆客满时将旅客介绍到其他旅馆

13.工程建设：什么时候？怎样进行？为什么？

14.市场营销：产品、价格、位置、促销

15.经营操作及资金支出

16.时间限制

17.结语

第一部分的节选：

1.引言、背景及设想

我们的设想是在泰国开发一家旅馆，针对的是一些背包客的需求。

一直以来，泰国都是十分受旅客喜爱的旅游胜地。对于富裕的旅行者来说，泰国所能提供的旅行和住宿方面的基础建设都已经相当完善了，但对于那些资金预算不是那么宽裕的旅行者来说却是比较薄弱的。

对于那些希望得到的服务不仅是基本住宿的自助游旅客，我们的市场还存在缺口。所以，我们提议建立一家专门为背包客提供优质的基础住宿服务及设施的旅馆，收费比高配置的旅馆低廉。

旅馆只提供住宿，除了简单的早餐以外，不提供其他的食品。泰国食品种类繁多且价格各异，背包客们会更倾向于找一些当地的摊铺品尝食物，和当地的人打打交道，尝尝各种不同口味的传统美食，这些食物相比大旅馆中可以提供的食品来说更加美味。一家仅提供住宿的旅馆在建造方面比较容易，需要遵守的规章制度相对较少，工作人员的需求数量也比较少。这一切都可以节省旅客在旅馆的开支。

另附上支持本商务企划的所有参考文件，详见附录。

总 结

今天我们具体学习了一些特定的写作类型：邮件、信件、报告和商务企划书。

在邮件或报告中选择适当的语气来进行交流沟通是非常重要的。我们也应注意到，邮件并不总是传递信息的最佳方式。

小测试

1.邮件是沟通交流的最佳方式吗？

a)从来不是，而且我不与任何人沟通。

b)偶尔是，当我想要用的时候。

c)总是的，邮件是唯一的方式，不是吗？

d)常常是，但我会思考一下哪种方法最适合。

2.通过打电话来建立商业伙伴关系的方式是：

a)一种时间的浪费。

b)十分有效的。

c)进度十分缓慢的。

d)徒劳的。

3.在写作邮件的时候，我尽量使主题行：

a)大胆醒目。

b)模糊不清。

c)具体明确。

d)晦涩不清。

4.在发送邮件的时候，我会抄送一份给：

a)我通讯录中所有的联系人。

b)我的老板，我试图通过这种方式来保护自己，每一份邮件都是这样。

c)没有人，我不知道怎样抄送。

d)那些需要阅读这封邮件的人。

5.在邮件中使用正确的语气和语调是：

a)一种时间的浪费。

b)奢侈的，有时间才做。

c)十分重要的。

d)没有必要的。

6.在写作报告时：

a)我不会花时间组织安排材料。

b)我会精心地组织安排我要用到的材料。

c)我请求别人帮助我组织安排需要的材料。

d)我的组织结构十分复杂，以至于连我自己都搞不清楚。

7.在写作报告时：

a)我会把所有的材料都写在正文里，希望读者能够自己理清楚其中的意思。

b)我仔细地区分哪些是事实，哪些是我自己的阐述。

c)我用项目符号罗列所有内容。

d)我写到后面就糊涂了，我从来没有认真思考过我到底在写些什么。

8.在写作报告时，我努力：

a)在表达想法时做到清晰、简洁以及符合逻辑。

b)赶工，希望能够尽早回家去看足球比赛。

c)使报告文意越模糊越好，这样可以为自己开脱责任。

d)使报告更加晦涩和复杂，通过这样来防止事实变得清晰。

9.在写作报告时，我意识到了我需要：

a)把所有的事实记录下来，越快越好。

b)对所有的事实进行加工处理。

c)激发读者的信心。

d)显得越随意越好。

10.在准备商务企划书的过程中，我需要给出：

a) 一份包含不同因素分析的报告。

b)我的直觉感受。

c)一些不需要确凿证据支撑的感性归纳。

d)不切实际的预期效果与假设。

跟进练习

1. 回顾一下你最近发送的20封邮件。你觉得邮件是沟通这些信息最合适的方式吗？是不是在某些情况下，以打电话或者当面交谈的方式来沟通会更好？

2. 针对问题采取一些措施。为了将来更好地沟通，你会采取什么措施来改变现状？

3. 在学习完这本书以后，你会怎样写作报告？和以前相比有些什么不同呢？

4. 回顾一下你最近写作的邮件。邮件中的信息要点清楚吗？邮件的语气合适吗？你期望收件人能采取的行动，在邮件中表达清楚了吗？

5. 你觉得写作有说服力的文章对你来说容易吗？为什么呢？

Wednesday

星 期 三



做精彩的汇报

Give
Excellent
Presentations

星期三

目前，我们已经知晓如何确定写作目标、如何开始写作以及如何在编辑文本的时候校正内容。星期二，我们学习了如何写作有效的邮件、信件、报告和商务企划书。在这周接下来的几天里，我们继续讨论某些特定文体的写作。今天，我们学习的重点是公开演讲。

想一想你听过的演讲中令你印象最为深刻的那些。是什么让它们显得如此与众不同？清晰的结构，演讲者的内容，还是演讲者的激情？或者他们的视觉辅助工具？

成功演讲的关键在于充分的准备：准备好演讲的内容并调整好演讲者的自身状态。

今天，我们将学习以下几个方面的内容：

明确你的目标：你的受众（A），目的和意图（I），你想要得到的回应（R）；

确定你的核心信息然后把它分解成几个有逻辑关系的步骤；

选定用来帮助你传达信息的视觉辅助工具；

了解肢体语言的重要性；

预测反馈。

充分准备

“成功演讲的关键在于充分的准备：准备好演讲内容并调整好演讲者的自身状态。”

我们又一次回到星期日那一章节学习过的第一点。想想写作的基本原则，比如AIR：了解你的沟通对象（A）、目的和意图（I）、你想要得到的客户回应（R）。

观众： 谁是你的观众？高级主管，你的同事，还是其他公司的同行？他们中的一些人会不会比较苛刻？

你的观众大概会有多少人？5个、50个还是500个？对于你将要展示的内容，他们的了解程度如何？你需要先做一些背景知识的铺垫吗？对于你是主讲人这件事，他们的想法和情感可能是什么？在你演讲之前，尽可能多地收集各种与目标群体有关的信息。

在我自己要做演讲的时候，实际上，我会想象一两个会出现在观众席上的人，然后依据我对这两个人的了解准备演讲内容，就好像我只对着他俩演讲一般。

意图（你的信息）：尽量用12个单词来概括你的信息。比如说，我在一个公共演讲中讲解今天我们所要学习的章节的内容，那么关键信息会是“充分地准备演讲：它决定了成功”。

想想接下来你要说些什么。复习一下星期日那一章节中的相关知识，你可以借助思维导图来想，也可以用“为什么、怎么样、何事、何人、何时、何地、多少”这些疑问词来反问自己。你可能会认为这样做是毫无意义的，但是做了以后你会发现自己真的收获了很多。因为你在组织和安排关键信息之前，就已经开始构思你的关键信息了。

想一想你为什么要进行这个演讲。在这个被要求进行的演讲中，你的内容是什么？其中有什么隐藏含义吗？

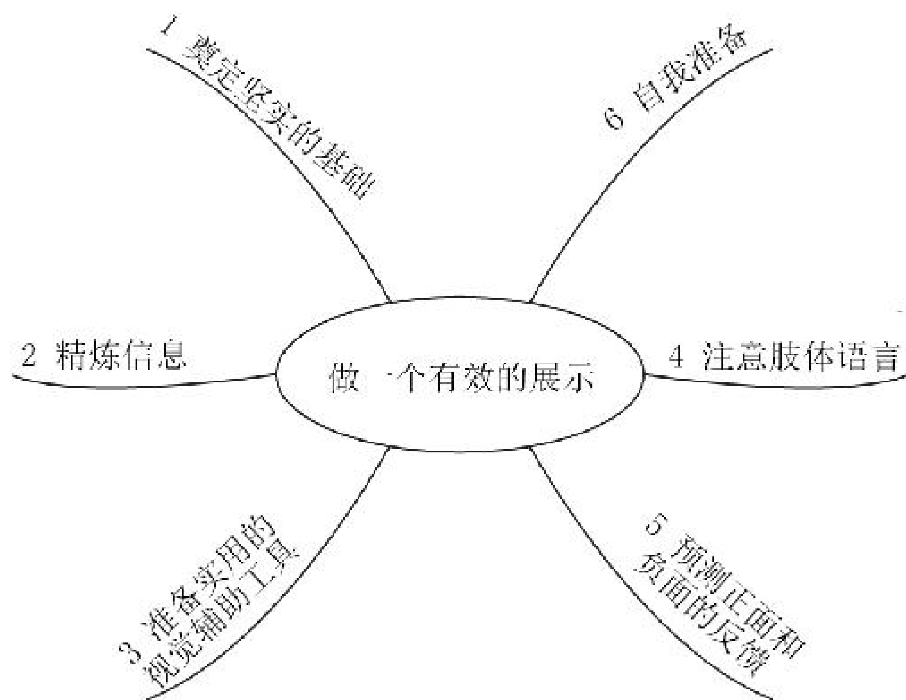
组织观点：现在你要做的是按照逻辑关系来组织安排你的观点和基本信息。在确定了你的关键信息以后，比如“为演讲做好充分的准备”，你就可以按照一定的顺序来组织写作材料了。

- 你需要加入一段导言和一段结束语，它们是独立于主体文本的。

- 你应该把最为重要的观点放在演讲主体部分的开头位置。

- 初稿的顺序可能与你最终决定采用的顺序不一样。这种情况是正常的。毕竟，这只是初稿。但如果能理出正确的顺序来，那就再好不过

了。比如，拿星期日的思维导图来举个例子，在“准备实用的视觉辅助工具”前面加上“3”，在“预测正面和负面的反馈”前面加上“5”。在我看来，虽然“准备实用的视觉辅助工具”和“预测正面和负面的反馈”也十分重要，但它们并不是演讲内容的基本信息点，所以我在演讲中把它们排在了偏后一些的位置。终稿的顺序是这样的，见下图（你也可以拿这个和终稿的文本比对一下）：



最后，我将“6自我准备”作为一个简短的段落，放在“4注意肢体语言”之后，但不作为主要的观点来论述。

记住有用的信息点。

知道你的演讲时间：15分钟？1个小时？如果你能早点结束，听众会很开心（但也不要太早了）；如果演讲进行的时间太长，他们反而会不满意。

设计座位的位置格局。如果演讲的风格是互动式的，那么座位的布置格局就应该是方便交流的，不能布置成教室的样子，马蹄式“U”字形的布局能够有效地增进参与者之间的交流。同时，也别忘了调整好室内的灯光、供暖或者空调的温度。

不知道该说些什么？

亚当在工作上表现得十分勤恳，但是当他被要求给大家做一个主题报告的时候，他勉强想出几个句子便遇到瓶颈，不知道该说些什么了。

幸运的是，亚当得到了他朋友乔治的帮助。乔治提议，亚当可以试试先把想要说的内容全文写下来；此外，乔治也向亚当推荐了思维导图和“为什么、怎么样、何事、何人、何时、何地、多少”这些疑问词。这种全面的准备方式对亚当很有帮助。一段时间以后，亚当已经完全掌握了这种方法，他惊讶地发现，主题报告中的信息得到了很大的扩充。但是，他发现他能说的内容仍是有限的。再一次，乔治帮助了亚当，向亚当解释说，如果他报告的时长是30分钟，那么他可以讨论6个小话题，每个话题用时5分钟（6×5＝30）。亚当明白了其中的奥妙，接受了乔治的建议。经过一段时间的练习，亚当能够在主题报告中侃侃而谈，成了一个出色的演讲家。



精炼信息

组织你的关键信息。 无论你要传达什么内容，一定要清晰明了，标题一定要简洁。千万不要写太多的内容，记住“少就是多”。

● 把主要的观点分成几个分论点，用分论点来支撑一个关键的主论点。主要的观点应该以合理的结构、符合逻辑的顺序排列，只有这样才能实现合理而自然的论点切换。千万不要在其中的一个观点上花费太多时间，却忽略了另一个观点。斟酌文中的用词，抛弃冗长的词句，尽量使用简短、日常的词句。如：用“try”（“努力”）来取代“endeavour”（“竭力”），用“need”（“需要”）来取代“necessitate”（“需要”），用“stop”（“停止”）或者“end”（“结束”）来取代“terminate”（“终止”），用“harmful”（“有害的”）来取代“detrimental”（“不利的”）。

● 以合理的顺序来建构你的主要观点。为了让你的观点更容易被记住，你可以把你的主要观点按照以下的方式排列：一、统一以字母表中的某一个字母为开头；二、开头字母按“ABC”的顺序排列［比如我有一个关于写作的报告就是鼓励写作者做到“accurate（精确），brief（简洁），concise（精炼）”这三点］。

● 再三强调同一内容。如果你的关键信息是“充分准备”，那么你在重申的时候可以再加上一些信息，比如说“为了使你的演讲更加有效，你一定要在准备阶段好好规划”。这就是对于“充分准备”的扩充，用不同的方式再重复一遍。这一技巧在演讲中出现的频率远远高于书面写作。如果在演讲刚开始的时候观众没能够弄懂你表达的内容，你也可以采取重复的方法帮助他们理解。同时，这也要求你在演讲的时候看着台下的观众，而不是一直把目光集中在笔记上。希望你接下来要说的内容已经谙熟于心了，这样你就不需要再对着手稿照本宣科。

● 思考你的交流方法。提出问题，用具体的案例或者故事来解释或支撑你正在论证的观点。采用这样的做法，你会给听众留下更加深刻的印象。在演讲中引用一些精心挑选的文字材料或者数据，创造性地选用图片来阐述演讲的核心观点（但是你需要牢记一点，在使用图片之前，你应该征得版权所有者的允许）。

● 处理演讲的各个不同部分。尤其是开头和结尾的部分，这样你就可以抓住听众的注意力，激发他们的兴趣（如开头“你知道……吗？我在今天的报纸上看到……”和结尾“所以，接下来的步骤是……”），保证你的演讲圆满完成，整合信息并加强核心论点的应用。你的任务是与那些你希望他们采取切实行动的听众交流，或者挑战他们。

● 核对信息。这也是极为重要的。核对事实和日期，以确保它们的

准确性。有一次，我的朋友在他的演讲中提到了太阳系八大行星的排列问题，但在写作的时候搞错了它们的顺序。这样一来，他的报告的可信性便大大减弱了。

设想听众可能的反应。 在接下来的准备过程中，你可以想象一下听众可能会有些什么样的反应。他们是兴趣盎然的，无聊的，将信将疑的，还是怀疑的？你可以在准备过程中就设想一下你该如何回应听众可能会有的反应，事先设计好问题的答案。

把演讲的内容记录下来。 以下两种方式都是可行的：

1. 逐字逐句地记录你想要说的内容

2. 以你自己能看懂的形式呈现

如果你采用了第一种方式，在演讲的时候千万不要逐字逐句地朗读文本。我们希望看到的是你能够把信息论点内化成为你思考的方式。随着经验的积累，你可能会发现你可以直接使用笔记作为辅助文稿了。刚刚开始做演讲的时候，我总是先用铅笔（因为我可以用橡皮把没用的信息擦掉）把所有的信息写在纸上，然后将它们打印出来（字体一定要足够大，一定要放大到在演讲时能够看清楚的程度）。在积累了更多的经验之后，现在，我只需要记录关键的信息点了，用重要的词组或者单词来提醒自己。你感觉怎么舒服就怎么来吧。

情感充沛。 积极一些，你要宣布一个消息，那就去做吧！考虑一下演讲的方式。你的个性特征、掌握的技巧以及个人经历都是独一无二的。自然一些，做你自己。我曾经用了很长时间来寻找和确定自己的演讲风格。事隔某次演讲五年之后，有一位同事突然邀请我去主持他们公司的一个研讨会，并对我说：“我仍然记得你演讲的风格。”当时我十分惊讶。

有激情一些。你对主题的激情和热情（或者两者的缺失）将会贯穿于整个演讲。你还能回忆起你们学校的一位好老师吗？我的一个初中老师在教学时充满激情，直到多年以后，我和我的同学们仍然还对他（以及他讲过的笑话）记忆深刻。

安排中场休息时间。 如果你的演讲会持续进行四十五分钟到一个小时，那么你应该安排几分钟的中场休息，让听众放松一下。

看不见却极为重要的准备工作

哈西卜十分聪明，他已经有了几次演讲的经历，也开始逐渐地享受其中。但即使在演讲之前，他还是难免会有些紧张。他觉得，在接下来的几年中，他大概需要常常发表一些演讲，所以他开始广泛地阅读与演讲主题相关的图书、材料。他把在阅读过程中看到或总结的有用的想法、故事、案例以及笔记记录在硬抄笔记本和电脑文件里。凭借这种方

式，在他被邀请发言的时候，他总是能够引用新的材料，因此他本身的兴趣和激情也处于不断更新的状态。这一份看不见却极为重要的准备工作正是使他成为一个有效的演讲者的成功奥秘所在。

准备实用的视觉辅助工具

你会分发演讲的讲义吗？需要多少份讲义？事先设想好分发讲义的时间：在演讲开始之前还是之后？我个人更倾向于在演讲之前发放，这样可以让听众们知道我接下来大概会说些什么。但这种方式的不利之处也正是在于听众们提前知道了我要说的内容。所以在设计的时候，你一定要注意讲义上的内容应该只是演讲的框架（而不是演讲的所有内容）。确保你所准备的讲义数量是足够的，最好留有一定的余量。

在我早期的演讲经历中，我曾犯过一个错误。我事先准备好的讲义上印的是我演讲的全部内容，所以当我的同事对我说“其实，我们可以不用过来的，我们只需要看看这些讲义就好了”的时候，我无言以对。但是我从这次失败中吸取到了教训：不要把演讲的全文暴露在讲义上。



用表格和图表来说明观点，但要把内容的复杂和专业程度控制在听众能够理解的范围之内。尽量简化你的表达。

同样地，你可以考虑一下借助某些模型来帮助你传达观点。比如说，当你在描述吸烟的危害时，如果你用一个肺部模型来展示这些危害的话，将会产生不错的反响。

如果合适的话，也可以使用活动挂图。比起用PowerPoint（常用办公软件）来展示，我个人更倾向于使用活动挂图，因为我发现活动挂图的使用比起PowerPoint更加灵活。活动挂图可以让演讲者把更多的注意力集中在听众身上，回答听众提出的问题，与听众互动。

如果你使用的是PowerPoint，那么你需要记住以下这些：

● PowerPoint是实现目的的一种方式，它本身并不是目的所在。PowerPoint的作用是帮助你完成有效的信息传达，它们本身并不是你的重点。

• 预留充分的时间来准备，特别是当你不熟悉幻灯片播放软件的时候。刚开始做的时候，你所需要的时间可能远远超出你的想象。

• 幻灯片上的内容应该适量，不能太多。只需要简单地列举小标题，不用把完整的句子或者完整的结构放在上面。

• 主要使用一种字体。选用一种稍大的字号，至少28磅。尽量使每页幻灯片上的内容不超过6行。（你曾经有过这样的经历吗？你需要越过前排观众的头顶，费力地辨认幻灯片上蚂蚁般大小的文字。）无衬线体会比有衬线体更容易辨认一些；左对齐（不是居中对齐）的标题更加易读；首字母大写、其他字母小写的单词比全部大写的单词更易读。

• 检查幻灯片上的单词拼写

• 颜色的搭配一定要协调，比如灰底红字、蓝底黄字。

• 使用表格和图表来说明你的论点。柱形图、饼状图、流线图等这一类在视觉上展示关键信息的图表都能够起到很好的作用。在我的一期讲习会中，饼状图是最令人印象深刻的要点之一，饼状图生动地说明了你应该用三分之一的时间来调查数据、三分之一的时间来写作文本，以及三分之一的时间来编辑校正（参见星期日的章节）。

• 使用插图来佐证你的论点，不要选用一些只能炫耀你的精心设计或绘画技巧（或者恰恰暴露你技巧缺乏）的图片。使用简短的影片剪辑（例如来自于YouTube的视频）。比如说，你正在筹措资金，想要通过演讲筹集一些财物捐给某个项目。相比列举数据，借助影片展示真实个体身处的困境更能说明情况，也更能激发出你渴望得到的回应。

• 不要把关键信息排列在幻灯片的底部；离屏幕比较远的观众可能无法越过前排观众的遮挡看见这些信息。

• 提前根据你的笔记或文本排练演讲

• 与你的同事确认谁提供投影仪，谁负责把投影仪器与你的笔记本电脑和屏幕相连接。提前到场做好准备工作。

- 在移动硬盘上储存你的演讲稿（最好是较早版本的PowerPoint），以防笔记本电脑突然死机，这样你还可以用别人的笔记本电脑打开。

- 在演讲的过程中，确保你和观众有一定的眼神交流，而不是死死地盯着笔记本电脑或投影屏幕。

- 安排好室内的布局，让每一位观众都能够看到屏幕。

小贴士

充分地准备你的信息直至它们内化成你的一部分。

一幅图片胜过千言万语

在准备一个关于如何鼓励他人的演讲时，詹森需要一些合适的图片来说明主题。他的重点是要强调鼓励中“强硬而不失温柔”的一面，所以他选用了一幅父亲和儿子的图片来说明“温柔”。而在寻找合适的图片来阐述“强硬”这一方面的含义时，他遇到了困难。不过，他记起了贝叶挂毯中的一幕：据说主教奥多以击打的方式“安慰”士兵。用现代英语口语来说，那就是奥多“从背后推了他们一把”，激励他们采取行动。詹森找到的这幅图非常好地解释了他想要表达的内容。

注意肢体语言

我的一个朋友曾经告诉我说："观众听的不是信息，而是信息传达者。"所以，你只需做你自己。仪容整洁，相应地你也可能会感觉更加敏捷和自信。穿着得专业一些。有一次，我和我的一个同事去拜访一位出版商，我们那次出行的目的是说服他相信我们正在创作的作品中所包含的观点。当我的同事穿着运动衫和牛仔裤出现的时候，我惊呆了——这根本不是我想要展现的专业形象！

当你在做演讲的时候，身体站直，肩膀放松。不要一直躲在讲台的后面（虽然我也知道这样的位置可以掩饰你的紧张）；你可以在室内稍稍走动一下。

对我来说，与观众保持良好的眼神互动是演讲中至关重要的一点。如果你在演讲中使用了活动挂图或者PowerPoint，切记在演讲的时候不要一直盯着它们；而是应该看着观众。还有，请环视所有的观众，而不是仅仅把目光停留在你喜欢的小部分观众身上。同样地，要谨记你的整体姿态也向观众展示了许多东西。

控制你的声音——时而洪亮，时而轻柔；时而快速，时而缓慢。别咕咕哝哝，要大声、清晰地演讲。为了使演讲更富有表现力，你可以在演讲中运用不同的语气语调。配合一定的手势，至于选用什么样的手势则依据你的个人性格决定。记得要面带微笑（在我刚开始练习演讲的时候，我甚至会在每一页的笔记上写下"微笑"两字提醒自己）。演讲中稍许的停顿是十分有效的，它可以帮助听众消化你刚刚讲述的内容。

充分地准备你演讲的内容，直至它们内化成你的一部分。练习的时候你可以大声地说出来，这还可以帮助你预测时间。

在准备演讲内容的同时，也要调整好自己的状态。这里的关键是积极正面——你被要求给出一个演讲，这就代表了别人对你的信任。尽可能地使自己充满激情，控制好紧张的情绪。深呼吸，多喝水。

在实际的演讲过程中表现真实。有时候，在培训班开学之时，我可以感受到自己和学员同样紧张，所以我会问他们："你们今天心情如何？"然后加上一句："我和你们一样紧张。"类似于这样坦率、自嘲的评论可以化解他们的紧张。除了给出的标准材料之外，你可以与大家分享一些你个人对主题的解读和看法。

一次艰难而有意义的经历

哈里致力于提高自己的演讲技巧，所以他的同事们录制了他的一次演讲。哈里发现观看自己演讲的视频真的是一次困难但是有效的经历。

他注意到自己无意识的言谈举止（拨弄钥匙）、一直重复口头禅（最近的口头禅是“OK？”）。但是这次经历十分值得。哈里所意识到的自己的笨拙和感受到的尴尬是他学习经验中必不可少的部分。能够站在他者的视角认识自己的错误是纠正错误的第一个重要步骤，这同时也帮助哈里实现了他的终极目标——成为一名更加成功的演讲者。

预测正面和负面的反馈

反馈就是听众向你提出的问题，聪明的做法是预先准备问题的答案。如今许多演讲者在演讲开始时总是会说相似的开场词：“在演讲的过程中，如果你们需要进一步的阐述，我十分乐意满足你们的要求；但是请把重要的问题留到最后。”如果你打算采用这番说辞的话，那么请为这两类问题预留时间。

这个问题的关键还在于良好的前期准备。预估听众的反馈。假设某一位同事会提出反对意见，因为他/她总是会有与众不同的观点。假设他们提出问题并做好准备。回应他们的意见，抓住任何可能的机会把话题转回到你想要传达的关键信息上。（在处理这类问题时，我有个小技巧：在回应质疑者的时候，你的目光不要仅停留于他，而应该扫视全场。如果在回答问题的过程中，你的目光从始至终都落在质疑者的身上，那么他可能会进一步地反驳你的观点。）

如果你不知该如何回答某个问题，只管实话实说。通常在场的其他同事会帮你解围。为了给整个演讲画上一个圆满的句点，在结束答疑环节的时候再一次强调你想要传达的关键信息。

演讲结束以后，对它进行整体评价。你可以邀请值得信任的同事对你的表现做一个客观的评价。演讲的内容怎么样？讲解/展示的语速会不会太快或太慢？它被维持在恰当的水准内吗？讲义、视觉辅助工具和PowerPoint的作用是积极的还是消极的？找到其中成功的方面，同时也不要畏惧其中不那么成功的方面，在日后的演讲中吸取教训。记住：“从不犯错的人一事无成。”

小贴士

从错误中吸取教训。记住：“从不犯错的人一事无成。”

不要以这样的方式来合作演讲

为了确保新商业项目获得资金，科林和皮特两人需要进行一次团队演讲。对于演讲的主题，两人都已经谙熟于心；他们二人相互之间也很熟悉。但糟糕的是，他们都认为没有必要事先决定谁来负责主题的介绍、谁来负责细节问题。因此实际演讲过程中，科林开始讲解报告的主题，却频频被皮特打断；每次提及一个问题，他们两人都抢着给出自己的解答，导致整场演讲陷 入混乱。

不用说，他们最后没能筹措到需要的资金。来自投资机构的工作人员无法把大量的资金投放给科林和皮特所呈现的、看起来如此不专业的一桩生意。

之后科林和皮特再未犯过这样的错误。后来，如果他们两人还要进行团队演讲的话，他们一定会事先安排好每一个细节：谁负责主导每一个具体的信息点、谁负责提问、谁负责给出答复以及谁负责最终的收尾。科林和皮特学到了属于他们的一课。

总 结

今天我们学习了演讲方面的知识。通过本章学习，我们发现有效演讲需要事前的充分准备。比起随随便便地应付了事，如果你准备充分，在演讲的过程中就会更加自信。充分的准备工作意味着你需要：

了解你的目标对象

明确此次演讲的目的

设计好演讲的内容

勾勒和组织想法

理顺内容的逻辑关系并调整结构

斟酌字句

在开头和结尾上下功夫

准备视觉辅助工具或者尽量简单的PowerPoint

在演讲的过程中，注意你的肢体语言。尤其要注意，与全体观众保持良好的眼神互动。

小测试

1. 你有一周的时间来准备演讲内容，你会：

a)认真地准备。

b)陷于痛苦。

c)紧张到不能准备。

d)不纠结于准备，你了解自己擅长于临场发挥。

2. 关于演讲，哪一个方面是最重要的？

a)设计好可以使用的PowerPoint。

b)知道你大概讲多少时间。

c)知道当天的天气状况。

d)明确你要讲的核心内容是什么。

3. 在准备演讲的内容时：

a)我会把闪现在我脑海中的第一件事情记下来。

b)我会想想关键信息，从容应对。

c)我不用准备，演讲那天临场发挥就好了。

d)我会把所有的时间都放在思考上，但不会把它们写下来。

4. 在演讲的过程中，用不同的方式重复先前说过的内容是：

a)一种无用的重复。

b)对演讲内容的有效强调。

c)还不错，如果你有十分丰富的词汇储备。

d)一种时间的浪费。

5. 在组织论点的时候：

a)我会仔细合理地排列我想阐述的观点。

b)我不会纠结于组织论点。

c)靠临场发挥。

d)在整个演讲中，我的思路一片混乱。

6. 在思考我的结论时：

a)我就把之前的六个主要观点简单地重复一遍。

b)结论？什么意思？

c)我会以给出我希望听众们下一步采取怎样的行动的建议来结束我的演讲。

d)我会加入两个新的观点来使我的演讲更加充实。

7. 我对PowerPoint的使用：

a)十分频繁，因为我想展示自己的专业技巧。

b)从不，我讨厌这一类技术。

c)常常，基本上我会把演讲的全部内容都放进去。

d)较合理的，用来支持我想要阐述的论点。

8. 在演讲的过程中：

a)我的目光一直停留在笔记本上。

b)我的目光一直停留在同事身上。

c)我一直看着会场里的漂亮姑娘。

d)我与听众中的不同群体进行眼神交流。

9.在演讲的过程中：

a)我会根据内容来调整说话的语速和音量。

b)我一直用同一个语调。

c)我认为，我和观众们一样觉得十分无聊。

d)我经常会用到类似“嗯”和“就”一类的口头禅。

10.关于演讲过程中能否得到观众的回应，我：

a)很少期待。

b)从不期待。

c)常常期待。

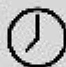
d)想如果幸运的话可以得到。

跟进练习

想象未来几周里，你必须要进行演讲。用12个词写下你的核心观点，以及2到3个你想要阐述的分论点。

Thursday

星 期 四



写作要有说服力

Write Persuasively

星期四

在我生活和工作的区域附近，我时常看到这样三个广告：

房地产广告——图片上不是一套公寓，而是一对笑容满面的夫妻。

汽车意外险广告——图片显示的内容是一个雨夜，高速公路上停着一辆前保险盖打开的车子。一位母亲与她的孩子正强忍着寒冷，焦急地等待着救援。

汽车广告——图片显示的内容是一位年轻男子正驾驶着汽车穿行在一条明亮的林间大道上，神采飞扬，享受着自由的愉悦。

这些广告有什么共同之处？它们影响读者的情感。它们的营销方式并不是那么符合逻辑，但是，它们唤起了人性之中对于快乐、安全、自由的渴望。

所以今天，在学习了如何架构、编辑和写作邮件、报告以及演讲之后，我们把注意力转移到更有说服力的方式上。从某种意义上说，绝大多数的写作都具有说服意味——你试图影响别人使其去做某件事情。但是，今天的内容更与其直接相关：有说服力地营销产品与服务。

今天，我们将学习文案写作、营销写作、广告写作和新闻稿写作。

以客户为中心的文本

我们再一次回到星期日那一章节学习的第一点，交流的基本原则：“A”代表着“目标群体”。为了使文本更具有说服力，你必须以读者为中心，以客户为目标。因此，搞清楚目标群体是谁尤为必要。除了客户的基本信息，比如年龄、兴趣爱好等我们之前就提到过的因素之外，我们也可以加上：

● 潜在客户群在生活中可能还需要些什么？对于他们来说，什么东西是重要的？是有更多的金钱、更多的休假时间、更多的服装、更多的机会，还是更加具有魅力？他们的价值观是什么？

● 潜在客户群在生活中想要减轻的是什么？烦恼、压力、体重还是困扰？

● 潜在客户群是怎样定位自己的？别人又是怎么评价他们的？潜在客户群希望他人如何评价自己？比如开心的、可靠的、外表俊俏的、重要的，还是比其他人富裕的？

● 你的产品或者服务的独特卖点（USP）是什么？对于顾客来说，你可以给出哪些独一无二的承诺？



回答这些问题可以帮助你体会客户的所感所想。本章开头提到的三个广告案例体现了：

● 在新家体会幸福感与安全感

- 在车里体会安全感与心灵的安宁
- 驱车前往任何向往之处可感受的自由感

所以，你要如何打动客户？

小贴士

明确产品或服务的独特卖点（USP），是成功的市场营销中最为关键的因素。

AIDA

记忆提示“AIDA”能够广泛并有效地描述激发潜在客户群采取行动这一过程中的各个阶段，比如购买产品：

A ttention 注意

I nterest 兴趣

D esire 渴望

A ction 行动

注意

首先，你必须引起潜在客户的兴趣。通常来说，你可以这样做：

借助标题进行宣传， 特别是那些能够把读者的注意力一下子吸引到产品或服务最为显著的功能上来的标题。“用……来更新你的衣柜吧”（针对最新一季的流行时尚），“用一周的时间学习专家毕生所学”（那些在标题中包含类似成分的系列图书，主要是切入了读者的渴望，使他们便利地接触到专业知识）。以疑问词“how”（“如何”）开头的标题，宣传效果也很棒：

- 如何使收益提高20%
- 如何缩减至少25%的话费

但你需要记住，在标题中，你并不需要对所有的东西都进行详尽的描写；你需要做的是吸引读者的注意，激发他们阅读更多，所以：

- 标题要简洁明了
- 不要使标题太圆满，这会阻碍读者进一步阅读

借助提问的方式， 特别是用开放式的问题（也就是指那些没有固定答案的问题），或者在你确保答案不可能为否定的前提下，使用封闭式的问题（也就是指那些用“是”或“不”来回答的问题）。在提问的时候，你一定要尽量避免引出读者们回答“那又怎么样呢？”一类的问题。

借助精心挑选的图片， 吸引读者的注意。

兴趣

在吸引读者的注意之后，下一步你需要做的是进一步引起他们的兴趣。你可以通过展示某种需求或激发情感来实现你的目的。

展示需求。 这种需求可能是显而易见的，比如省钱、减肥、节约时间、使自己更加健康、在死亡之前为家庭做好规划、治疗秃发症或者结交更多的朋友。如果需求不明显，你需要向读者们展示具体的理由，你为什么认为他们需要这项产品或者服务，比如拥有一幢理想的房屋或者来一次梦幻之游。注意我刚刚说的是“展示”，你需要向读者们具体展示你认为他们需要这项产品或者服务的理由。你要做的并不是直接告诉读者，你应该绘制一幅图画使产品或服务在读者脑海中可视化，再给出他们需要这项产品或者服务的结论（并告诉他们针对这种需求你拥有解决方案）。阅读以下内容：

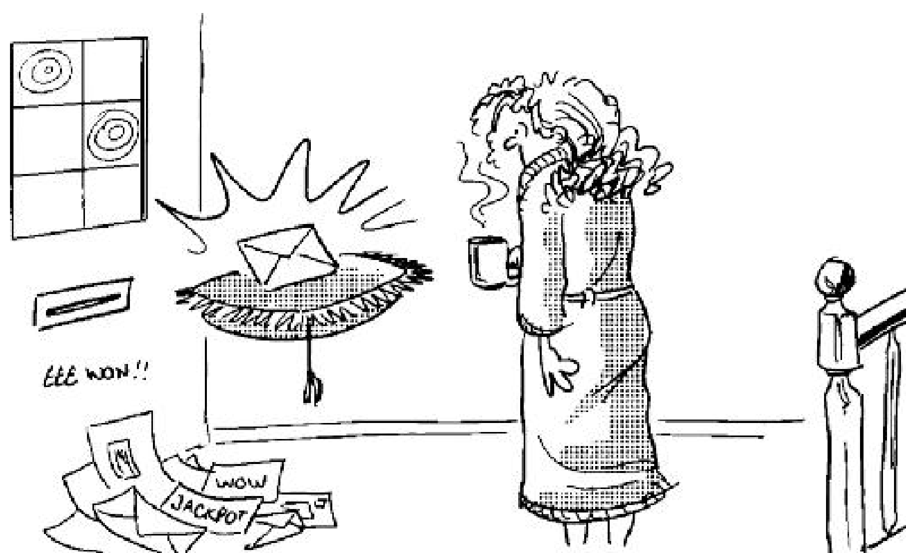
“现在是星期一的早上，30℃，你小口呷着金橘柠檬汁，慢悠悠地穿过公园，然后你看到：有些老派的民间舞；一位用鼻子顶着许多层酒杯、努力保持平衡的女人，一会儿，她开始朝四周慢慢地走动；孩子们面前上演着小丑表演；一群听障人士正在互相比画着什么；很多人在散步；还有人在晨练或者打太极……这可能就是你在中国的梦幻之旅。”

以上的这段文字很有号召力，不是吗？如此美好的景象是否让你产生了一种立马离开办公室预订旅行的冲动？

激发情感。 这一方面在前文中我们已经提到过了，但是在这里，你应该思考顾客购买某项产品或服务的可能的感性因素：

- 如果一家之主突然去世，家人的基本生活能够得到保障
- 吃某些特定的产品来保持健康
- 通过使用某护肤产品来使自己更有魅力
- 感受到自我的重要性，或者是超越别人的存在感（“在公开发行之前，购买我们的高级T恤——‘在火星上行走的人’吧”）
- 结交更多的朋友（“如何获得每个人的喜爱”）
- 不再害怕，比如某健身馆专门为准新娘们提供一项服务，使她们不用害怕自己可能会穿不下礼服
- 取得更大的成功（“顶尖成功人士的十个信条”）
- 与新伴侣愉快相处（“寻觅真正的幸福”——一所婚介机构的广告）
- 更好地享受生活（“来健身馆学习尊巴舞蹈吧”）

你也同样需要回应读者们可能会提出的反对意见。



渴望

在已经吸引到潜在消费者的注意以及激起他们的兴趣之后，你现在需要做的就是激发他们购买你的产品或者服务的渴望。

你可以通过以下几种方式来实现目标。

介绍性推销：“车险需要重新申报了吗？换我们家试试吧，我们的价格保证比续约表上的报价低25英镑”，“输入促销码，你将会获得额外九折的优惠、折价券、免费礼品或者特别服务哦”，“保证低于别家的价格”……这些都能够刺激消费者的渴望，让他们为你的产品或服务付费。

激励性话语： 你注意到上文中的“保证”一词了吗？这个有力的词会让你相信该公司提供的产品或服务是值得信任的。许多其他的强而有力、积极正面的词语也可以激发消费者的购买欲望，消除那些可能会抑制消费欲望的阻碍性因素，这样的词语有：

最好	这可能是你能吃到的最好吃的东西
折扣	现在就购买，首单立享七五折优惠
活力	在我们充满活力的学习中心，只需三步，就能轻松掌握一门新语言
容易	赚钱的五种快捷方式
享受	立刻预定，在圣诞节享受这组沙发吧
令人兴奋	在今年找到一份令人兴奋的工作
第一	购买新家具的第一选择
免费	想要创业吗？享受最高 1000 英镑的免费创业补助
新鲜	在网络建设上，我们提供新鲜的方式
保证	不能错过我们的退款保证
革新	答案源于革新

关键	成功简历的七大关键
崭新	新年新自己
立即	立即订购，将免费获得手机一部
限时	有效期仅限当天
承诺	我们承诺，我们的价格绝对比别家低10%
快速	100份快餐食谱
可靠	最可靠的二手车品牌
节约	和我们的特供一起省钱吧
特殊	单日特供
流行	专为男士设计的流行车型
品尝	来尝一尝我们美味的生鲜食品和酒水吧
经过测试的	我们的轮胎已经通过了极限测试
信任	你完全可以信任我们——我们做这行已经30多年了
独特	我们的这套独特方案已经成功地帮助了数以千计的哮喘病患者
紧急事项	紧急事项：促销将于星期一晚上9点结束
成功	成功销售的最佳方式
你	你知道你值得更好的

但是也不要过多地使用这些词语，否则你的写作就会看起来有些言过其实。但另一方面，你也不能完全忽视这些词语。

其他的一些小建议包括：

清晰明了： 上表中的很多词语都是简单的词语，比起较长的同义词来，它们能够更有效地促进销售。在宣传的时候，应直接用“now”（“立即”）而不用“at the present time”（“就是现在”）或者“immediately”（“立刻”）。

以读者为中心： 再一次强调，写作的中心必须集中在客户身上而不是你自己身上。不断提出处于消费者立场的问题：“产品中的什么是于我有用的？”

下面哪一则广告更有效？

A

作为一家能源公司，我们知道户主在冬天的几个月里经费十分拮据，所以我们推出了一款新的方案，目的是帮助用户削减开支。

B

这个冬天，换种简单的方式削减你的供暖开支。

显然，B更加以客户为中心。

引用例证： 世界著名神学家阿里斯特·麦格拉斯曾表示我们的一本书[《基督教教学速成课程》（Crash Course on Christian Teaching，1998）]是“明了、易读和可靠的向导”。我简直受宠若惊……我敢肯定地说，他的评价推动了销量。

引用某领域知名人士或者专家与你的产品或服务有一定关系的话语，当然引用之前要取得他们的允许。如果你之前有做过调查或者问卷统计，那么你也可以引用其中一些真实的客户反应以及你的发现。类似的评论可以增强你的产品或服务的可信度，继而给人一种“你们的公司或组织值得信赖”的感觉。

引用故事**:** 小故事可以帮助你与读者建立联系，还记得我们在上文中引用的故事吗？

“现在是星期一的早上，30℃，你小口呷着金橘柠檬汁，慢悠悠地穿过公园，然后你看到：有些老派的民间舞；一位用鼻子顶着许多层酒杯、努力保持平衡的女人，一会儿，她开始向四周慢慢地走动；孩子们面前上演着小丑表演；一群听障人士正在互相比画着什么；很多人在散步；还有人在晨练或者打太极……这可能就是你在中国的梦幻之旅。”

想想在这个阅读过程中，你的兴趣是怎样被引起的？你的情感是怎样被唤起的？

故事可以使你的材料更加激动人心。尤其要注意那些能够让读者产生共鸣的细节。在我的一期课程中，一位同事写作了一篇有关跨文化节日的新闻稿。说实话，那篇文章看起来相当枯燥，是以一种干巴巴的、毫无情感的笔调写作的，与事件本身的生动活泼正好相反。所以，我建议那位同事集中笔力描写一位参与节日活动的尼日利亚小女孩。从最开始因为被邀请参加活动而感到的喜悦，到中期辛苦的训练，兼顾学校的

课业任务和妈妈带她参加的一周两次的练习会。在正式活动的那天早上，她感到十分紧张……在最终参与的过程中，她又因为能够参与如此激动人心和特殊的庆典而感到陶醉心迷。这一次的经历改变了她的人生，也让她更加清楚地意识到自己的尼日利亚民族身份和“民族根基”。当作者发现她可以从不同的角度表达以后，语言（和作者）就仿佛有了生命。

检查拼写：不要让低级的拼写错误毁了你的新闻报道或者宣传广告。如果你的新闻稿件中有类似“查尔斯·达克沃斯，37岁……”这一类信息的话，检查一下人名的拼写和年龄信息是否正确。如果你混淆了it’s＝it is[It’s a funny story（这是一个有趣的故事）]和its[Economic recovery will be on its way soon（经济很快就会恢复）]的话，你的可信度将会大打折扣。

行动

行动是AIDA中的最后一个步骤。你已经吸引了顾客的注意，唤起了他们的兴趣，引起了他们的购买欲望，现在你需要做的就是使他们立刻采取行动，购买你的产品或者服务。

重复产品的好处：虽然你对该产品或者服务的好处已经了如指掌，但请再一次用简明扼要的语言来概括它们，比如在你号召顾客购买之前，借助项目符号把各项功能再强调一遍。

简化操作：我以往收到的一些推销信使我可能的回复变得极为复杂（比如在对方已经掌握我的个人信息的情况下，我还必须再一次填写姓名、地址等详细信息）；而就我个人而言，更倾向于回复那些操作相对简单的推销信，上面已经印有我的既有信息，我只要沿着虚线直接撕下来就好，而且里面还有一个付过邮资的信封，我不需要尝试翻找邮票便可直接将它寄出。相类似地，有一些网站的回复也十分便捷，但另一些却恰恰相反，你不得不花费大量的时间寻找“联系我们”的界面，然后填写大量的表格。

清晰明了：向客户清晰明了、毫不含糊地呈现下一步需要完成的事情。如果你经营一家旅馆，那么确保你的网站信息中包含如何找到旅馆的地图和路线，以及停车场的位置。

如果你正在写推销信，确保你的联系方式都清晰呈现，包括所有的手机号码。你应该不想看到这样的情况：顾客想要购买产品，却只能被转接到语音信箱。推销信应当包括：

- 可以及时回应的手机号码或者邮箱地址
- 其他联系方式
- 便于填写的订单

- 行动呼吁，最好是有额外的诱惑（“在5月31日前订购，你将获得额外的九折优惠”）

优秀的团队

迈克从属于一个十分优秀的团队，他在广告文案编写方面技巧成熟，但在设计上不是很在行。幸运的是，他的同事史蒂夫是一位十分出色的设计师，两人的合作十分愉快：迈克负责文本的编写，史蒂夫则负责将文本有效呈现。史蒂夫尤其擅长充分利用各类字体、合理利用强调性工具（大写、加粗、斜体、颜色，不要太多也不要太少）、标题用黑体再配以一些精心挑选的插图，来制作一个设计感极佳的版式。史蒂夫尤其热衷于在文本的右侧留出一定空间（右侧未对齐），这样，相比左右水平对称的文档，他的文档阅读起来更加容易。他们使用文中特定的关键词组共同设计副标题，以保持读者的注意力。迈克和史蒂夫充分利用自己的技能，在高效广告领域十分有名，他们的广告不仅信息量大，吸引力强，而且带动了产品销量的增长。

新闻稿的写作

新闻稿是针对特殊目标群体而写作的（一般是编辑），目的是让他们相信你的稿件十分有趣，然后在他们的出版物（或者是网页、博客等）中刊登你的作品，以此给你的产品、事件带来更广泛的受众，以及一个权威的认证符号。如果编辑把你的新闻稿一字不差地刊印出来，那就说明你的新闻稿是成功的。

新闻稿的框架中应包含哪些要素，答案就是我们在星期日那一章节中提及过的“何人、何事、何地、何时、为什么”。与记者在报道新闻时采用的结构相同。

在新闻稿中，对销售的直接强调应该减少。新闻稿要做的不是直接对消费者发出号召，而是以一种富有说服力的方式来给出产品的基本信息，把读者的注意力吸引到你们的促销口号上，促使他们进一步关注。最后的“行动”部分与促销传单基本相同（想了解更多……请联系我们……或查看网页）。“故事”因素也十分重要，具体例证的引用可以使新闻稿的生命力跃然纸上。

庆祝霍利斯酒店重新开业

在整整七个月的装修之后，位于锡布鲁克地区的霍利斯酒店终于在今日重新营业了，这一消息由本地名厨谢默斯·洛根宣布。经过了这次大整修，霍斯利酒店成功地转型为一家豪华的乡村度假屋和休闲SPA馆。

麦克道格尔家族已经经营这家酒店五十多年了，现任经营者吉姆·麦克道格尔说：“我们对装修的成果非常满意。我们花了差不多50万英镑来更新酒店的设施，让它看起来符合21世纪的要求。霍利斯酒店一直以来都是一个让人感到温暖和友善的地方，现在我们也可以提供给旅客们他们迫切需要的最新的豪华服务了。”

所有的卧室、盥洗室和接待室都焕然一新，酒店也新增了品牌SPA服务，还有健身房、桑拿房、理疗室以及恒温游泳池。

我们花了大量的心思来整改餐厅，更新美味菜单，使其与我们崭新的酒店相匹配。名厨谢默斯·洛根说：“对于菜单中的任何一道菜肴，我都可以很自豪地视为己出，这里的厨房团队工作出色。”

酒店、SPA和餐厅现已接受预定！

获取更多信息，请联系爱玛·史密斯。联系方式：电话号码XXXXXXXX，电子邮件emma@XXXXXX。

总 结

今天，我们重点学习了怎样使写作更有说服力，从而促使客户从潜在的、不是特别感兴趣的状态向真正花钱购买产品的状态转变。我们学习的内容有：

掌握更多的资讯，特别是潜在客户群的信条、价值观、愿望、态度以及情感。

感性因素：确保整体手段协调一致，精心挑选或编排的图片、文字、设计和版式都有助于实现你想要的效果。

借助记忆提示“AIDA”（注意、兴趣、渴望、行动）使潜在客户群采取购买行为。

小测试

1.在写作广告传单时，你的写作重点应该是：

a)随便写，没有什么特别值得注意的东西。

b)潜在客户群的需求。

c)你自己。

d)中午吃些什么。

2.明确产品的独特卖点是：

a)一种时间的浪费。

b)一件蛮好的事情。

c)必要的。

d)一种奢侈。

3.记忆提示“AIDA”代表的是：

a)广告、意图、示范、行动。

b)统计、信息、决策、权威。

c)假设、网络、多样性、行动。

d)注意、兴趣、渴望、行动。

4.想要使广告更具说服力，你应该：

a)多使用简短的单音节单词，使广告更加直截了当。

b)多使用较长的单词来加深读者的印象。

c)运用不同的写作风格，吸引不同的受众。

d)把脑海中呈现的内容写出来。

5.你展现给潜在客户的应该是一种理念，而不是直接把产品信息告诉他们。这种做法是：

a)一种时间的浪费；我比较倾向直接把信息告诉他们。

b)很有用，但前提是你得清楚“展现，不要直言”是何意。

c)十分困难，所以我放弃了。

d)可以帮助客户们在脑海中勾勒出一幅图片。

6.激发客户潜在的情感是：

a)极易出错的，因为它是操作性的。

b)广告和营销中一个有效的部分。

c)一件值得做的事情，但前提是你要确认客户群体。

d)毫无作用的，你应该直接迎合他们的想法。

7.为了进一步激发潜在客户群的购买欲望，你可以引用满意程度较高的客户对产品的评价或者事例，这样的做法是：

a)不可行的；我们还没有吸纳到满意度高的客户。

b)徒劳无功的。

c)十分有用的。

d)可能是有用的。

8.在我写完了一篇新闻稿以后：

a)我会检查单词的拼写以及核对细节信息是否准确。

b)虽然我知道我的拼写不太好，但我仍祈祷万事大吉。

c)我已经没有时间再去检查了。

d)完成？我是一个完美主义者，所以对我来说，一件事情永远不可能完成。

9.你会采取怎样的措施来鼓励潜在的客户采取行动，购买你们的产品或者服务？

a)我从来没有认真思考过这个问题。

b)我们没有任何客户。

c)我们会尽量简化顾客网上订购的手续。

d)我们会尽量使网上订购手续复杂化，因为我们不想被顾客的询问打扰。

10.广告文案的设计和排版是：

a)没什么关系的。

b)和内容一样重要的。

c)远远不如内容重要。

d)我从来没有考虑过的东西。

跟进练习

1. 罗列潜在客户群的六个信条、价值观、愿望、态度和感受。

2. 回顾一下“AIDA”（注意、兴趣、渴望、行动）：哪一项是你们公司或者组织的强项？哪一项是你们的弱项？你们下一步将会采取哪些实际措施来填补弱势？

3. 你的产品的独特卖点是什么（USP）？

4. 为你的产品或服务写一则广告文案，用上我们今天学习的知识。

5. 为公司或组织写一篇新闻报道。报道的重心应该是什么？

Friday

星 期 五



建立一个成功的网站

Build
A
Successful
Website

星期五

网站可以成为展示你们公司或组织的一面“橱窗”，你知道我指的是什么吗？你可能想要宣传某些服务、某件产品，或者是某位作家、某支乐队；你可能想要通过精选的图片和故事来吸引用户；你可能想要让客户意识到他们有某种特殊的需求并促使他们买单；你可能想要引起行业内一些重要人士的注意，但又不想费时间一回复来自个体消费者的质询；或者，你想要让个体消费者直接在网上订购产品或服务。

网站已经成为商业生活中必不可少的一部分，很难想象，没有网站，生活将会是怎样。但是，我们也应该知道，一些网站操作起来更加便捷，提供的信息也更加清晰明了。所以，我们今天将会学习：

明确目标，精心设计网站，使信息整合有序，帮助目标用户更便捷地获取资源。

编写网站文本，利用设计排版的小技巧，使文字和页面更加美观，尽可能确保网站的有效性。

明确目标

就像我在前面章节中提到过的一样，明确目标是十分必要的，这一原则在网站上也同样适用。你需要知道：

- 你的目标群体是谁（A：沟通对象）
- 你想要交流的内容是什么（I：目的和意图）
- 你想要得到的回应是什么（R：客户回应）

为了回答这些问题，你得先弄明白建立网站的意图究竟是什么。

你想让这个网站发挥哪些作用？它可以被用来展示办公室或者店铺的位置和营业时间；也可以展示你们销售的商品或者服务，如果是这个用途的话，你还需要考虑是希望顾客直接从网站购买商品，还是到零售店或其他中间商那边购买？你希望那些对产品感兴趣的顾客怎样回应你？如果你提供的是一项服务，那么如果顾客有意见的话，你会使申诉的手续尽量简单化还是复杂化？



设计网站

在你清楚地知道了网站运营的目的以后，你就可以开始设计了。

搞清楚客户的需求是什么。他们想要知道的是你们公司或者组织的运营目标吗？还是说需要充分的理由来购买产品、服务，或者捐助资金？开始思考用户需求的方法之一就是先写一段简短的任务陈述，然后再用长篇幅的解说性文字和来自你所工作的公司或组织的具体案例（现

实生活中的例子）来补充说明。

认真想一想用户们会怎样以及在什么时候使用这个网站，想一想他们真正需要的信息是什么。比如，我和妻子最近把浴室重新翻修了，当我们在制订翻修计划的时候，我们浏览了许多不同公司的网站，想要知道他们能够提供的瓷砖、浴缸、水盆等产品的细节信息。有的公司在网站上公布了价格，有的则提供独立的可下载手册，有的则根本没有给出价格信息。

一些使用者只会花很少的时间浏览网站，而另一些则希望看到你的积极的介绍或回应，比如购买产品或者找到他们需要的信息。你希望用户下载更详细的资料（比如以PDF的格式）吗？你希望用户通过什么渠道联系你？尽可能切合实际地思考这些问题。

构建网站

以下是一些小提示：

● 信息分层架构，也就是说，你希望用户怎样从当前的页面跳转到下一页。

● 记住用户会以各种各样的方式浏览你的网站

● 分类整理网站信息，但一定要考虑可操作性；然后给这些分类列一个目录。

● 从“最底层”做起——从最细节的页面开始编辑，然后再回到主页面。

● 保证灵活性，预留一定的修改空间。比如说，你主营的是各种不同格式的电子书的销售，那么你就要在网站现有的标签后面预留一些空间，以便可以及时添加因未来科技变革而产生的一些新的格式。

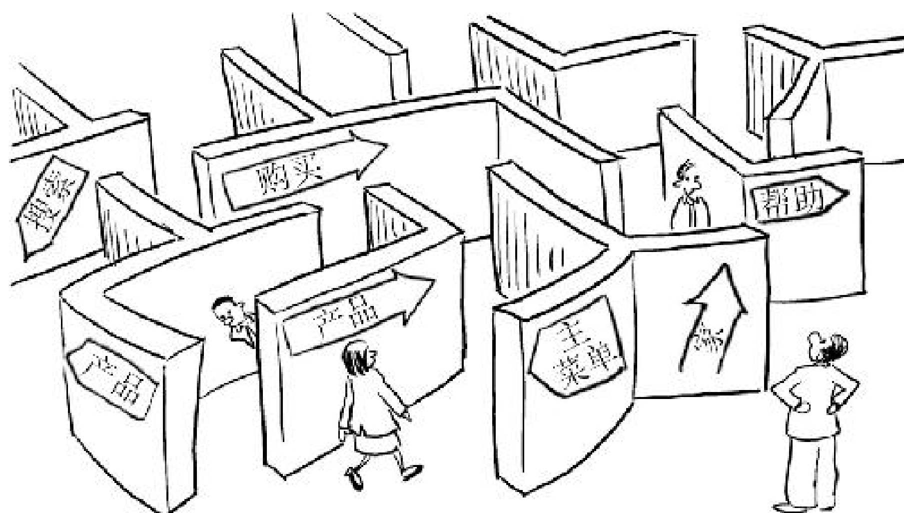
● 想象用户登上你的网站其操作过程会是什么样子的。确保你现在提供的那些选择就是你想要提供的。一些网站是在“三个链接”的原则上构建的：从主页面到用户想要的任何界面，用户在三个链接之内就可以达成。但实际上，如果用户足够感兴趣或者足够坚定，他们对网站的利用会更深入。

● 合理地组合文字和图片。一些网站看起来只有文字，有一些又只有图片。我认为一个有效的网站应该兼顾图片和文字，它反映出实际上一些用户习惯于从文字中提取信息，而另一些用户认为视觉信息（图片、图解、图标、表格等）更加直观有效。此外，你也可以考虑在网站上加入一个小视频或者一个YouTube的链接，通过视频来说明如何从你们公司提供的服务中受益。

● 频繁地号召行动，比如用“马上购买”“联系我们”这样的话语来促使用户尽可能容易地回应你们，而且是你们希望得到的回应。

● 格外关注搜索引擎优化（SEO，Search Engine Optimization），也就是说，为了更有效地定位到目标受众，应该怎样设定关键词（搜索词）和标题。

● 计划一下网站的运营方式。目前这段时间，你在网站上花了很多心力，在一段时间里使网站保持了很高的活跃度，但是你也需要计划一下，如何保持网站实时更新。很多网站都设有“最新时事”的专栏来报道近一两年间发生的事情。但如果网站上刊登的信息过时的话，它可能会向使用者传达：你们的公司或者组织已经今时不同往日了。所以原则是有计划地更新网站。



小提示

计划一下你应该怎样进行网站的日常运营和更新，确保其中“时事新闻”专栏的时效性。

一种新观念

雷是史密斯父子水管修理公司的一位负责人，他请网站顾问乔替他们公司设计和建立一个网站。在两人第一次见面的时候，乔向雷解释说，网站与普通的印刷书页有非常大的区别，因为网站的编辑从来没有真正完成的时候；网站也远比传统的印刷灵活许多。网站上的页面就好像是一幅幅图片：提供给使用者的是一种视觉上的屏幕快照。对于雷来说，网站的交互性是一个全新的概念。他之前以为，他只需要把公司现有的传单上的文本剪切拼贴，将需要的内容放到网站上就可以了。乔帮助雷意识到网站可以帮助公司打开一片广阔的新天地，使用户了解公司所提供的产品与服务。

编写网站

下面是一些实用的小技巧：

● 牢牢地记住客户的需求是什么。你是为了他们而编写网站，不是为了你自己。除了不能看到交谈对象，编写网页其实与对话交流没有什么差别。

● 确保主页面包含以下内容：

-对公司的介绍以及基本运营目标的说明

-公司所能提供的产品或者服务

-用户获得产品或服务的渠道

● 使文本简单易读。许多成功案例已经表明：

-最好不要使信息铺满整个屏幕，那样会增加阅读的难度。占屏幕一半的宽度更好。

-屏幕上方或者左方是网站的“黄金位置”

-集中在网页中间的文字阅读起来比较困难，所以，你需要把文本（包括标题在内）排列整齐，使之左对齐，而右侧可以是参差不齐的（未对齐的）。

-在电脑屏幕上，无衬线字体比衬线字体阅读起来更容易。

-文本的颜色设置应该不同于网页的背景色，但是用的颜色也不能太多。

● 每一个网页都要有相应的标题

● 把篇幅较长的文本信息分成几个段落，并且在段落的上方加上清晰明了的标题。每个段落的长度尽量不要超过100个单词。

● 注意文本周围的留白：这可以给人一种开阔的印象。

● 把重要的信息放在段落的开头部分

● 控制句子的长度，最多15～20个单词。

● 使用你在日常场合会使用的那些词汇，比如用“explain”（“解释”）而不是“elucidate”（“阐明”），用“more”（“更多的”）或

者“extra”（“额外的”）而不是“supplementary”（“补充的”）。

● 用词直接明了。用“we”（“我们”）和“you”（“你们”），而不是“the Association”（“组织”）和“consumers”（“客户们”）。

● 确保信息清晰。先起草一份草稿，然后进行修正。关于如何编辑文本，可以回顾星期一那一章节的内容。

● 加上超链接，便于跳转到其他页面或者网站主页，比如单击此处以获取更多资讯或者联系我们（当用户单击画线词语的时候，他们将会自动跳转到一个新的网页或者界面）。但是，如果网页上的超链接太多的话，会使这个网页看起来太过于具体和庞杂。

● 确保你的拼写都是正确的：“Philips”还是“Phillips”？保持文本的一致性（比如全文统一用“-ise”或者“-ize”）。标点符号的错误使用也会降低网站的精确性。

● 尽量减少标点符号的使用；在以项目符号领头的句子后边加句号，会使网页看起来非常烦琐。

● 避免使用那些鲜为人知的缩略语、专业术语和俚语。

● 使信息成列表状，这种方式在网站上的效果特别好。

● 确保文本信息的准确性。核对网站数据和金融信息，确保准确无误。

总 结

今天我们学习了如何建立一个成功的网站：怎样明确你的目标，怎样基于它们来计划和构建网站以实现预设的目标。我们还从不同方面学习了如何编写网站的内容，确保信息成功传达。

小测试

1.经营网站是：

a)一种奢侈。

b)对于时间和金钱的浪费。

c)必要的。

d)蛮不错的，如果我能负担得起。

2.你们的网站是：

a)你的组织的一面橱窗。

b)你的组织的垃圾场。

c)展示印刷传单的网络平台。

d) IT部门的职责所在。

3.在构架网站的过程中，要做的第一件事情是：

a)尽快开始编写信息。

b)编排网页。

c)依据情况灵活处理。

d)明确目标。

4.在设计网页的时候，合适的文本宽度应该是：

a)超出屏幕。

b)屏幕的一半左右。

c)铺满整个屏幕。

d)我们会成立一个小组来讨论决定。

5.弄明白用户们都是如何使用网站的，这件事情是：

a)一种奢侈。

b)必要的。

c)一种时间的浪费。

d)重要的，但前提是你有做这件事的资金。

6.在设计网页的时候，你应该：

a)选用无衬线字体，多用小标题。

b)选用有衬线字体，多用小标题。

c)选用有衬线字体，但不用小标题。

d)选用无衬线字体，但不用小标题。

7.给每个网页加上标题的做法是：

a)不必要的；用户们可以靠自己弄明白网页的内容。

b)一个不错的主意，但前提是你有一定的创新能力。

c)十分重要的；赶紧行动吧！

d)很浪费的；标题占的位置太大了。

8.网站的更新时间应该是：

a)定时更新。

b)从不更新。

c)当我们有时间的时候更新。

d)在客户向我们反映信息过期以后更新。

9.在构建网站的时候，你应该认真思考：

a)只使用文字信息；那些喜欢浏览图片的用户应该接受你们只提供文字信息的现实。

b)只使用图片信息；那些想要阅读文字的用户应该接受你们只提供图片信息的现实。

c)时刻考虑受众的需求，综合运用文字、图片和视频手段。

d)只是把公司的宣传手册上传到网站上，然后祈祷万事大吉。

10.完成网站的文本编辑之后：

a)应该立刻投入应用。

b)如果还有时间，请同事审核一下。

c)运营情况并不理想；我做错了什么？

d)核对文本信息，以确保内容的清晰无误。

跟进练习

勇敢地直面现实，对网站进行监管。站在目标受众的角度，以全新的眼光审视网站。反思下列基本问题：

1. 网站的运营目标是什么？你们的目标受众是谁？

2. 你们实现运营目标了吗？让你做出这种判断的客观依据是什么？

3. 网站反映出你们公司或组织近期的运营目标了吗？或者在网站建立以后，你有没有进行过相应的调整和修改？

4. 为了支撑关键信息，能否加入一些简短的视频？

5. 在传达信息上，视觉要素都起到了什么作用？比如图片或视频（如果没有会怎么样），字体的选择，留白的多少（如果没有会怎么样）。

6. 你的网站定时更新了吗？

Saturday

星期六



有效使用社交媒体

Use
Social
Media
Effectively

星期六

随着网络时代创新步伐的不断加快，使用如脸书这样的社交媒体网站，已经成为许多人日常生活的重要部分。社交网站的影响仍待评估，但在可预见的未来，数码技术对我们的影响仍然很大。

互动性社交网站的数量持续变化。我们尤其关注领英和脸书，不过我们研究得出的几条规律也适用于其他网站。此外，我们也会关注博客和推特。

职业社交网站如领英，能让你及时了解所在业务领域的发展趋势、全球同行的关系网动态，让你能参与对共同兴趣的事务的讨论，并发现什么样的商业机会正在冒头。

通过联结潜在和既有的客户，博客和推特帮助你建立一个线上社群，分享有趣的文章，交换图片、信息和独到的见解，讨论观点，提出和回答问题。

那么，你要如何有效地驾驭不同的网络社交媒体，加强与目标受众的业务关系，提高业绩？在商务背景下，社交媒体的潜在作用是什么？

做好准备工作

在研究各种社交媒体之前，我们先看几条指导方针：

● 社交媒体是市场运营战略中非常重要的一部分（但不是唯一的部分）

● 明确目标。正如前文多次强调的，弄明白你们的目标是什么：

-你想建立更多的联系吗？那么领英是一个很好的媒介。

-你想要得到一个关注者吗？推特可能更加合适。

-你想对产品或服务进行市场营销吗？脸书可能最合适。

-你想要从顾客或终端用户那里得到及时反馈吗？那么推特最有用。

-你想保持与终端用户的联系和互动吗，如告知服务的变更（或者推迟）？那么推特和脸书比较好用。

-你想分享一些新奇的想法，以维护现有客户并介绍新产品吗？博客可能最有帮助。

-你想巩固一个网络社群？脸书或许会很有用。

● 明确目标受众。他们是谁？如果是非专业人士，就不要写一篇技术性过强的博文。

● 以读者为中心。我们又回到了这一点上，想想读者/用户可以有哪些收获，而不是仅仅考虑你想提到哪些要点。社交媒体最大的不同就是，在线社交媒体把主动权从制造商那儿转移到了消费者手中。

● 写作要简单和精炼。显然，推特的字数限制使得你不得不把字数限定在140个以内。

● 保持倾听。读者/用户究竟说了什么？根据他们的认知水平编排信息，而非你的。

● 写作内容与目标相一致。例如，如果你是音乐家，那么你就应该选用对话的语调；如果你是建筑师，权威一些的语调更适合。

● 保证写作的语法规范性。使用社交媒体并不代表可以在语法和拼写上马虎。

● 小组讨论，交换图片和想法等。讨论小组的成员们最好有着丰富

的技能和知识，这样不仅能够提供建议、分享经验，还能够针对讨论的话题提出他们的期待和有建设性的想法。

● 保证内容的时效性。一旦确定目标，你就应该规划在社交媒体上的投入时间。如果说你经营的是一个博客，那么每周更新一次的频率是比较合适的。不管博客的内容是原创还是转载，尽量保持新鲜、强势和创新性。

● 在交易界面上表现得专业一些。在所有界面都要彬彬有礼。千万不要分享隐私或者私人事务及材料，这可能被视为道德攻击。不要做那些有损人格的事情。

● 做你自己——别假装成别人

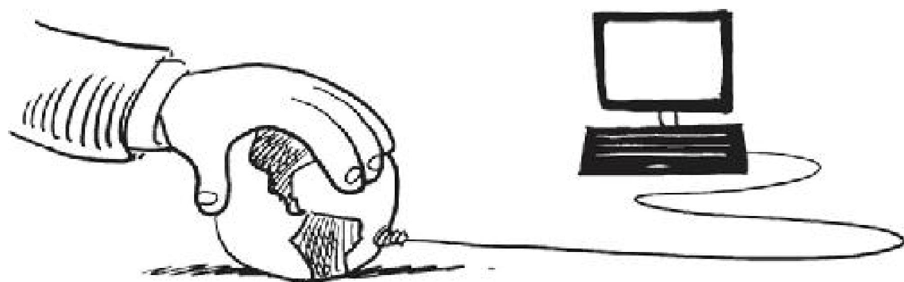
● 记住这些网站是向公众开放的，不是私人的。这就像是在火车车厢里讲电话，每个人都可以听到你在说些什么。

● 加上链接。我们过去编写工具书的时候，会在相关材料的旁边标注说明："参见……"为用户提供更进一步的信息。

● 在邮件的签名位置，可以附上博客、脸书等的账号以及网站地址。

小贴士

社交媒体是市场运营战略中非常重要的一部分，但不是唯一的部分。



领英

作为社交网站，领英可以让你看到联系人的状态，他们的交际圈是什么样子的，以及你接下来会联系的人。就领英来说，联系是极为重要的：它的基础就是商机来自于社交。很多人会加入领英是因为收到了邮件邀请。

以下是充分使用领英的一些技巧：

- 花一些时间来填写个人信息。你有什么独特之处吗？如果你发现回答这个问题很困难的话，你可以把自己当成其他人来描写。全面地展示你自己，包括你的技能、背景、经历和专业成果。

- 上传照片：花时间挑选令你满意的照片

- 如果你是以公司的身份注册的，那么按照“公司”标签下的步骤进行操作。

- 经常更新你的个人信息，不断加入新的材料和信息。

- 邀请其他人加入，比如商务伙伴、以前的同事或者曾经共事的人（你可能已经好久没有和他们联系了），但不要随便邀请一些你根本不认识的人。发给特定对象的邀请信息应该是根据他们的身份特点编写的，而不是使用一条通用信息。

- 如果你想要招聘新员工的话，了解一下潜在应聘者的背景信息会很有帮助。

- 把你的联系人推荐给别人并力挺他们

- 参加一些与你的兴趣领域或者专业领域相关的讨论组。贡献你的经验，提出问题，保持联系。你可能发现，通过回答问题，你为自己赢得了声誉，被推崇为核心问题上的权威人士。

- 关注最新动态，与同事和网络联系人保持密切联系。

脸书

与领英相比，脸书的社交性和私人性更强。在脸书，你可以介绍更多有关自己的性格特点、兴趣爱好这些方面的信息。

● 建立群组，邀请朋友，并开始分享。在群聊建立之后，你可以更新一些内容并在同一时间分享给大家。

● 表现友善，使用对话性的语调。

● 上传图片和视频；提出问题，比如“有谁能去这星期六的旧物拍卖会帮忙吗？”或者“我这边多了一张接招合唱团的演唱会/足球赛的门票，时间是星期三。有人想要吗？”

● 如果出于业务方面的考虑，你想要在脸书上注册一个账号：

-选择合适的商业类型

-在个人信息里上传照片、标志或者宣传图

-用简洁的语言描述你经营的业务

-加上你的网站地址

-邀请好友

● 针对特定年龄、特定所在地、性别或者有特定兴趣群体的业务，可付费推送广告。比如说，你可以特别针对同城用户推送特定的广告。

● 持续在脸书的“信息流”栏目下推送新消息，不断刷新主页中间的栏目，转载那些你关注对象的故事。但也要注意内容要有一定的相关性；尽量给客户提供一些“特别服务”（可以回看一下星期四那一章节的内容），比如“所有咖啡七五折优惠，有效期至星期一”。

● 计划一定要提前——在12月22日发一些关于圣诞节的促销信息是完全没有作用的。应当提前几个月或几个星期发送促销信息。

博客

想想最得你心的主题是什么：生活感悟、育儿方式、你最爱的食谱，或者如何拓展业务。选择一些让你感觉激情澎湃的内容进行写作。鉴于你需要定期写作一些与之相关的东西，你不能让自己在几个礼拜之后就没有东西可写。

其他需要思考的问题是：

- 关于某个主题，你有什么独特的见解？

- 你的基本目标是什么？

-你的写作对象是谁？（A：沟通对象）

-你想要和大家分享什么样的内容？（I：目的和意图）

-在读者们阅读了博客上的信息以后，你希望他们做些什么？（R：客户回应）

思考一下这些问题，这在某些程度上决定了你写作（或不写作）以及你写作的方式。

- 你愿意把技能和知识传授给别人吗？你愿意把最新的经验分享给朋友们和同事们吗？你愿意帮助他人、激励他人吗？

- 给你的博客取一个让人印象深刻的名字；为了帮助大家发现你的博客，可以进行一些调查。

- 决定在哪个平台注册博客账号，比如Blogger或者WordPress 。

- 决定你的博客是仅对朋友和家人可见还是对所有人可见

- 加入一些关于你自己的内容

- 开始写作！本书前述的许多内容可以为你提供帮助，从如何构思、计划、写作到文本编辑。保持你的博客的新鲜度和创新性。

- 写作时对隐私和政治话题带有一定的敏感度

- 写作强有力的标题。避免粗心的语法错误。加入一些读者可能会感兴趣的网站或文章的链接。

- 借助其他的社交媒体（比如脸书和推特）将人们吸引到你的博客。在网站上附上博客的链接。

福特嘉年华（**Fiesta**）活动

福特公司在2009年4月举行的汽车嘉年华活动可能是最早也是最成功的社交媒体市场营销案例之一。福特公司采取的策略十分具有创新性……福特公司将嘉年华车型出借给100位博主，让他们试驾6个月。作为交换，博主们需要在YouTube上上传一个与嘉年华有关的视频短片，并且在各自的博客上上传一篇独立的报告来记录这一经历。

这次活动获得了极大的成功。博主们上传了超过700份视频，总点击量超过600万次（相对于平均每段视频的100次浏览量来说，600万次真的是一个很大的数量），推特上的信息也超过300万条，Flickr（雅虎旗下的图片分享网站）被超过67万张的嘉年华图片所淹没。福特公司的宣传活动其声势是如此之大，以至于单在美国就有5万名消费者想要了解关于嘉年华的更多信息，而其中90%之多的人以前根本没有拥有过福特汽车。

在活动开始的短短6天中，福特公司成功卖出了10000辆嘉年华汽车。（这意味着他们赚了上百万美元……）

福特公司并没有止步于此。成功促使福特公司进一步探索社交媒体。他们向顾客寻求真实的反馈；他们开始关注类似SyncMyRide（一个可供车主们相互交流的网络论坛）的汽车网站，该网站记录了大量的对福特SYNC系统自动语音功能的抱怨。这一信息帮助福特公司马上采取措施提高语音服务的质量。

总体而言，福特公司借助了论坛、Flickr、YouTube和博客实现了一次难以置信的成功的社交媒体营销活动。

[引自尼克·史密斯（Nick Smith，《教你一周成功搞定社交媒体营销》（Teach Yourself Successful Social Media Marketing In A Week, 2013）]


你应该尝试一下。
效果真的很棒！

推特

推特是一个由“推客”们组成的信息网络，单条信息的最大容量是140个单词。在推特上，用户们可以找到时下事件的最新动态。

推特的功能有：

- 分享最新的信息，可以是热门事件，也可以是项目的最新进展

- 从关注者那里得到反馈

- 提出建议或者询问别人的意见

- 给关注者提供优惠或折扣

- 提供相关博客或网站的链接

- 转发关注者的推特信息

- 用一种个人的、直接的方式写作，不仅可以写你在干些什么，也可以描写那些吸引你注意的东西

切记：你不需要仔细阅读每一条推特信息，更不需要一一回复。

两个专用名词：

- “热门话题”：指那些近期以来比较热门的、你可能会感兴趣的话题

- “标签”（#）：在推特信息中用来标明关键词或主题

总 结

我们已经进入写作课程的尾声，我们对世界上的社交媒体进行了初步探索。这是相对较新的领域，但近来已变得十分流行。社交媒体不仅会继续存在，而且还会多方向发展。

作为一名成功的经理人，你会希望利用线上社交媒体来与你的潜在客户和既有客户进行互动。思考哪一种线上社交媒体能够在短期（当前传播信息）、中期和长期（维持良好的商务关系）最大化地产生效益，这是十分必要的。

小测试

1.社交媒体是：

a)市场营销战略中一个短期的组成部分。

b)市场营销战略中一个重要的组成部分。

c)市场营销战略中唯一的组成部分。

d) 我根本没有想过的一个问题。

2.在工作中，我会使用社交媒体：

a)把它作为业务交流的唯一途径

b)不，我根本不会使用

c)与潜在的和既有的客户沟通交流

d)仅仅是为了娱乐而已。

3.提到社交媒体：

a)我总有一天会用到的。

b)为了使它的使用价值最大化，我有一个经过深思熟虑的计划。

c)我就是随便应付一下。

d)我只用脸书来处理一些私人事务。

4.在社交媒体上编辑文本信息的时候：

a)我随便地写些东西，然后祈祷着万事大吉。

b)作为从不犯错的完美主义者，我每天只写100个字。

c)我会仔细地构思，然后检查一遍。

d)我根本不记得什么语法规则。

5.在社交媒体发布信息的时候，我把风格和语调调整到：

a)接近目标群体的水平和喜好。

b)符合我的性格特点。

c)符合我的情绪。

d)符合当前的天气。

6.我目前加入的讨论组：

a)比你更多。

b)太多了，以至于我把整天的时间都投入其中。

c)数量为零。

d)是少数经过精心选择的。

7.我在写完文本信息以后：

a)会不断更新信息。

b)我是一名完美主义者，所以我会不停地删删改改。

c)我完全忘了这码事。我记得去年写了些什么吧，我记不清了。

d)我会直接发送，然后祈祷万事大吉。

8.我的社交情况是：

a)与联系人联系频繁，以至于没有时间来完成现实工作。

b)几乎不与人联系。

c)从不与人联系。

d) 定期与联系人沟通交流。

9.我的个人信息：

a)和其他同事的差不多。

b)根本不存在。

c)反映了我现在掌握的技巧和重要的经历。

d)已经过时了。

10.至于博客：

a)我去年申请了一个，我记不太清了。

b)每周我都会写一篇新的博客来表达想法。

c)我根本没有时间来弄这种破东西。

d)我几乎把所有的时间都花在了经营博客上，在现实生活中没有见过任何人。

跟进练习

1. 你的总体业务目标是什么？线上社交媒体能够在哪些方面帮助你实现这些目标？

2. 你的目标群体是谁？你的关键信息是什么？你希望用户们看完信息之后采取什么样的行动？

3. 根据问题1和问题2的回答，哪一种社交媒体最适合你？

4. 你现在有没有在业务中使用社交媒体？效果怎么样？有客观证据说明它的效果吗？

逆境生存法则

在经济下行时期，有效的商务写作变得越发重要。能意识到良好的商务沟通的必要性的公司更有可能生存下来并且取得成功。重视沟通的公司的经理们很清楚有效的邮件、报告等会让公司运转得更加顺畅。此外，优秀的商务写作能力也能推进与外部客户的业务发展。

作为一名经理人，要确保商务写作的有效性，你的职责非常重要。同时，作为团队的标杆，你也是向组员传达上级部门信息的渠道。以下10条关键提示会帮助你在困难时期成为优秀的商务写作者。

1. 明确目的

务必彻底弄清你的邮件、报告、演示和网站的目的。如果必要，和你的同事讨论并且提炼一下，用12个词语来总结你的意图。谨记：时间就是金钱，请优化利用你自己的和同事的时间。

2. 构思写作内容

还记得吗？在学校时你被要求事先构思论文或作业，但你认为那是浪费时间。于是你直接下笔，发现不久之后便对你的论述失去头绪。因此，在明确写作目的之后，请构思一下你要写的内容：创造性地思考，然后有逻辑地组织你的观点。

3. 明确你的受众

重视你的受众，而不是你自己。对于你将要与之沟通的同事，你了解多少？对于你要交流的内容，你的同事们了解多少？在你开始准备邮件、报告、演示、广告、新闻稿、网站或博客时，请站在受众的角度进行思考。

4. 仔细倾听

倾听不仅意味着你要肯定和重视他人，而且意味着你要了解他们对新的想法或者你尝试与其交流的内容的接受度如何。此外，通过倾听，你会发现新的行业趋势和潜在的市场空间。

5. 明确信息内容

仔细思考你要交流的内容是什么。在理出关键信息之后，把它分解成若干小步骤。预测你的同事可能会提出什么异议，准备回应的方案。

6.明确你想收到的反馈

思考你想从交流对象那儿得到什么样的反馈，不论是通过邮件、报告、展示、广告、新闻稿、网站还是博客的方式。你希望他们下一步采取什么样的行动？尽可能容易地让他们知道下一步应该怎么做，以及你想要他们如何反馈。

7. 用不同的方式沟通

为你的信息选择最好的媒介，如邮件、电话、面对面，或者线上社交媒体。邮件是普遍适用的优质媒介，但不是唯一的方式。电话有助于确认对方是否理解你的信息，并建立联系。如果你不得不突然宣布负面消息，面对面交流是最好的方式。不要只依赖于邮件，要使用各种各样的方式进行沟通。

8. 精心处理词句

确保你的写作内容精确地传达了你想要传达的信息，以及所有的步骤都是按照逻辑来整理的。不要把它交于诱惑而走捷径，或留下一份不加编辑的文本。在按下“发送”键之前，请检查和修订你的邮件或报告。

9. 使用正确的语调

无论是邮件、报告、新闻稿、广告，还是网站的页面，请检查你的语调及其正式性，看它是否适合于传达你的信息。

10. 写作要有说服力

谨记商务活动是建立在自信心与洞察力的基础之上的，因此你需要激发受众的信心。论辩要有说服力。以一种积极的、有激情的和启发性的方式来呈现事实。相比于产品特点，更要向消费者强调好处。

小测试答案

星期日：

1d； 2b； 3d； 4a； 5c； 6b； 7b； 8c； 9a； 10b

星期一：

1d； 2c； 3d； 4c； 5a； 6d； 7b； 8b； 9c； 10b

星期二：

1d； 2b； 3c； 4d； 5c； 6b； 7b； 8a； 9c； 10a

星期三：

1a； 2d； 3b； 4b； 5a； 6c； 7d； 8d； 9a； 10c

星期四：

1b； 2c； 3d； 4a； 5d； 6b； 7c； 8a； 9c； 10b

星期五：

1c； 2a； 3d； 4b； 5b； 6a； 7c； 8a； 9c； 10d

星期六：

1b； 2c； 3b； 4c； 5a； 6d； 7a； 8d； 9c； 10b


INTRODUCING
MANAGEMENT
管理入门课

图书在版编目（CIP）数据
《企鹅卓越领导力丛书》（共5册）/（英）桑迪·曼 等著; 张源 等译.—杭州：浙江大学出版社

总目录

管理你的老板

管理入门课

管理一个团队

教练式管理

如何高效开会





卓越领导力丛书

MANAGING YOUR BOSS



管理你的老板

[英] 桑迪·曼（Sandi Mann）著
张源 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
管理你的老板/（英）桑迪·曼著; 张源译.—杭州：浙江大学出版社，2016.10
（卓越领导力丛书）书名原文：In a week - Managing Your Boss
ISBN 978-7-308-16129-9
I．①管… II．①桑… ②张… III．①企业管理—人际关系学—通俗读物
IV．①F272.92-49
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第193109号

MANAGING YOUR BOSS IN A WEEK
First published in UK 2000 by Hodder Education
First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
This edition published 2012.
Copyright ? 2000,2002,2012 Sandi Mann
The moral rights of the author have been asserted.
Published by arrangement with Hodder Education, an Hachette UK company. All rights reserved.
Simplified Chinese edition copyright? 2016 by Zhejiang University Press
All rights reserved.
“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

管理你的老板
［英］桑迪·曼　著　张源　译
责任编辑　黄兆宁
责任校对　余月秋
出版发行　浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号　邮政编码310007)
(网址: http://www.zjupress.com)
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　杭州钱江彩色印务有限公司
开　　本　787mm×1092mm　1/32
印　　张　5.5
字　　数　70千
版 印 次　2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-16129-9
定　　价　26.00元
版权所有　翻印必究　　印装差错　负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前 言
星期日 “老板”是一种什么样的动物？
星期一 你的老板属于哪种类型？
星期二 利用心理契约来管理你的老板
星期三 如何给老板留下好印象
星期四 从老板那里得到更多
星期五 应对“来自地狱”的老板
管理老板——常见问题
逆境生存法则
小测试答案
延伸阅读
参考书目

前 言

在日常工作中，员工遇到的最常见问题大多与老板有关。与老板有融洽的工作关系，才能享受积极、有成就感的工作和生活。与老板相处有问题或有困难的人会有各种令人郁闷的经历：没人愿意干的工作会分配给他们；他们的想法总会被忽视，创意总会被埋没；在升职加薪时，他们总会被遗忘或者被剔除。他们的心理状态往往是这样的：要承受骤然的或长期的压力，自信心匮乏，有严重的焦虑心理。与老板关系不好而引发的种种痛楚令他们疲于奔命。

其实，只要学习一些技巧，成功地“管理”老板，以上问题都可能解决。大多数人认为应该反过来，即老板管理我们，而聪明的员工知道，其实这种管理是双向的。员工不应该被动地接受管理，而应该努力营建共同目标和双赢的工作方式，并且深刻理解老板想要什么，以达到他们的最佳期望。如果你能明白老板如何管理、他们如何思考以及他们的性格，那么，你就远远超出了他们对于一个员工的期望。能够满足老板需求和期望的员工必将成为一名真正受欢迎的员工！

本书将指导你一步一步管理你的老板，让你找到最佳定位，成为老板最喜欢的员工。星期日，研究领导者的心理构成——老板可能具有的品质。凭借这些品质，老板才能得到领导职位。在这个概括性的开头之后，星期一，以更具体的方式——利用诊断测试——分析老板的领导力及思维方式。

星期二，以一种新的方法检验你与老板之间的心理契约（psychological contract），这是连你自己都可能没有意识到的、不成文的期望，但它对于建立成功的合作伙伴关系非常关键。这种关系一旦确立，在星期三，我们便可以探讨如何利用肢体语言和情绪管理给老板留下最佳印象。

这些基本概念确立后，在星期四，可以探讨你希望在哪些方面管理你的老板，如要求加薪升职，或抱怨工作量太大等。当然，有时候你需要管理老板是因为，他们根本就是“来自地狱”的魔鬼。星期五，我们着手研究各种“地狱式”的情景，检验那些连这种老板也可以管理的方式。

最后，在星期六，探讨之前没有涉及的、多年来向我咨询的关于老板的所有常见问题。

星期日 “老板”是一种什么样的动物？

要搞定老板，第一步就是去理解他们，弄清他们可能是什么样的人。如果你能欣赏并理解老板，那么，你就为搞定老板做好了准备——可以丢掉无谓的揣度了！星期一，我们会具体审视你的老板，在此之前，我们先看一下管理者通常应具备的一些品质。

研究人员已经揭示了领导者的许多必备品质——从领导者可能具备的技能到检验典型的老板会受哪些因素激励。本章首先研究你的老板如何分配时间，比如，在策划或沟通方面，以及他们可能采用什么技能（如时间管理、激励技巧、人际关系技巧等）。

之后，侧重于心理方面，探讨是什么造就了一个老板，包括他们对员工的态度（“胡萝卜加大棒”型还是“合作兼信任”型）以及他们自己的工作动机，如渴望成就、权力，或者只是希望被别人尊崇。

今天的议题包括：

- 知道你的老板整天在做什么。
- 你的老板具有什么技能？
- 老板对你的态度。
- 什么激励着老板努力工作？

你的老板在做些什么？

多数管理者或领导者承担着繁多的工作，在宽泛的工作范围中，管理你可能只是他工作的一小部分。一般管理者的时间和精力分配为：约1/3用于传统的管理活动，如计划或决策；1/3用于沟通协调（包括文书）；其余用于激励或培训员工等人力资源管理及商务社交活动。

了解老板如何分配时间，你便可以洞察他们的想法，因为你更明白对于他们来说什么样的事情要优先安排。这点很重要，因为很多人似乎都不能跳出自己的视角来看待老板，认为老板只需处理与自己这一个员工相关的事务。其实，在老板的工作中，可能只有一小部分会直接影响你，也就是说，你为他们做的任何工作、你提出的任何要求都应该能够融入老板更广泛的工作范围中。

这一点在星期二、星期三和星期四尤其要记住，到时，我们将讨论如何更聪明地与老板工作。

老板的品质



为了在上述领域高效地工作，你的老板需要具备许多技能，包括：

- 给员工合理分配任务的能力；
- 树立权威、承担责任的能力；
- 出色的时间管理和组织技巧；
- 主动作为和自我激励的能力；
- 培养团队精神的技巧；
- 激励员工的技巧；
- 人际关系技巧，如具有同理心；
- 沟通技巧，能够与资深员工及下属等不同层次的人交流沟通；
- 授权、委派能力。

这些技能都是老板在工作过程中可以学到的，但很多也依赖于个人潜在的心理素质。不是所有人都渴望成为老板，也不是所有人都有能力成为老板。心理学家已经发现了“成就”一名领导者的一些个人特点或个人品质，你的老板可能具备其中一些或全部。了解了老板的心理构成，你就能洞察他们想要什么。老板应该：

- 足够敏感，能“读懂”人和形势。 员工工作不开心，员工愿意接受更多挑战，以及一些事情表明办公场所需要来点变化——老板都要注意到。

- 善于分析和解决问题。 很多人会向老板求助，一些问题需要靠训练和经验来解决，也有很多要靠天生的横向思维能力。

- 决断。 早在学生时期，一些孩子就能快速做出决定，另一些孩子则不自信，不相信自己能做出正确判断。老板对于自己做出的任何决定

都应该有自信。

- 善于社交。 老板应该能够与不同层次的人交流，善于倾听，引导人们说出自己的想法，在各种场合举止得体。

- 具有情绪协调能力。 具有所谓的“反弹能力”——被打倒的时候可以反弹回来，不让失败影响自信心和决断力。

- 积极主动。 老板们不会等着事情发生或找上门来，而是积极促进事情发生或建立自己的项目。

- 富有创造性。 老板们通常是富有创造性的人，能够多角度地观察事物，提出有创意的解决方案或计划，突破眼前的局限。

这些品质构成了一个理想老板的个性概况。但是，如果你的老板具备所有这些品质，那你可能就不需要读这本书了！当然，不可能所有老板都一个样，他们拥有这些特点的程度也千差万别。那些“缺失”的特点或者比较弱的特点，似乎正是造成员工和老板之间出现问题的原因。此外，老板的管理方式在很大程度上不仅取决于个人的性格和能力，更取决于他们对人性和人类行为的固有态度。

老板对你的态度



泛言之，老板的待人方式取决于他们对人性和人类行为的态度。老板可能持有的态度分为两种截然相反的类型：

1．“胡萝卜加大棒”型

持这种态度的管理者会有以下假定：

- 人普遍天生懒惰，不喜欢工作；

● 公司要实现目标，就需要强制、控制、命令，甚至是威胁大多数员工；

● 人普遍会逃避责任，缺乏上进心，工作只是为了钱。

于是，这类老板认为，赏罚严明是实现公司目标的唯一方法——因此老板的职责就是树立权威，发号施令。

2．“合作兼信任”型

持这种态度的管理者会有以下假定：

● 大多数人会自觉主动地工作，希望享受工作；

● 如果分配给员工的任务能够实现自己和公司的目标，就没有必要强制；

● 大多数人都值得信任，即使没有连续监管，也可以完成工作；

● 除了钱，人们工作还有其他原因。

于是，这类老板相信，最好的管理方式就是从团队中引出合作，创造条件保证人们愿意努力工作，实现公司目标的同时也是个人目标的达成。

是什么激励典型的老板努力工作？

心理学家识别出五个不同方面的因素能够激励或驱动人们。这些动机或需求的程度因人而异，一个人可能在某一方面需求很高，在另一方面则不同。这些需求包括：

1．成就感需求（**n-Ach**）。 成就感需求高的人看重成绩，会与别人激烈竞争。

2．归属感需求（**n-Aff**）。 归属感需求高的人看重建立、维护或修复与他人的亲密、人际、情感关系。

3．权力需求（**n-Pow**）。 赢得一场辩论或争论、成功控制或支配别人，这种渴望会激励权力需求高的人。

4．权威需求（**n-Aut**）。 在没有他人协助的情况下独立完成工作，这种需求会激励权威需求高的成年人。

5．活动抑制需求（**n-Actl**）。 对活动抑制需求高的人渴望做那些给公司甚至社会带来更大利益的事情，不惜牺牲自己的欲求。

那么，这些需求中，你的老板受到哪种需求的激励更强烈呢？研究

发现，组织中成功的领导者最有可能具备以下需求。

高权力需求
高活动抑制需求
高于平均水平的成就感需求
低归属感需求
低权威需求

也就是说，权力欲或控制欲需求、为公司的更高利益行动的需求以及一些个人成就感的需求，这些因素会极大地激励一般的老板。他们不太关心与下属（也就是你）建立牢固的关系，也不关心自己是否能独立工作。不过，请记住，这只是一般老板的大概情况，你的老板可能有一套不同的激励模式。

知晓老板受什么激励，你行动时便可与他的激励模式保持一致。例如，老板是个活动抑制需求高的人，就会希望你也如此，而如果你总把自己的需求或目标置于公司之上，老板就不喜欢你了。一个权威需求高的老板不会喜欢你的自告奋勇。一个归属感需求低的老板不会热衷于与你交往，费时费力地和你培养感情——所以不要试图跟他们“打成一片”，免得让他们觉得别扭。

总 结

今天，我们开始了探索之旅，深入了解了什么样的人可能成为“老板”——管理者或领导者。通过审视老板分配时间和工作量的各种方式，我们开始洞悉他们的大脑以及每天可能引起他们重视的那些事情。正如我们所见，看到老板眼中更广阔的画面至关重要——想了解如何以符合老板预期的方式工作，这是关键的第一步。

我们还研究了一个典型的老板可能具有的品质，其中包括敏感、善于分析、决断、善于社交、情绪调节能力、积极主动及创造性。还有其他一些品质没有列出，而差一些的老板可能并不具备所有这些品质，但知道其中的任何一处差距对于理解任何可能出现的困难来说都是很好的开始。最后，我们探讨了老板对于管理可能持有的态度，以及可能激励他们的各种心理需求。明天我们将探讨如何对你的老板进行更详细、更深入的分析。

小测试

1.你的老板大部分时间用来做什么?

a)计划、决策及文书工作 □

b)商务社交 □

c)开会 □

d)写报告及其他文件 □

2.对于老板来说，具备以下哪种能力很重要？

a)自己独立承担很多工作的能力 □

b)与员工保持职业距离的能力 □

c)授权、委派的能力 □

d)慢慢地深思熟虑后做出决策的能力 □

3.具备“社交能力”是什么意思?

a)会逗大家笑 □

b)会讲故事来阐述想法 □

c)能自信地走进一个满是陌生人的房间 □

d)能倾听不同层次的人并与他们交流 □

4.一个持“胡萝卜加大棒”态度的老板认为：

a)可以相信大家会把自己的工作做好 □

b)大多数人都很喜欢自己的工作 □

c)需要严格管理员工 □

d)处罚在工作中基本没什么用 □

5.一个持“合作兼信任”态度的老板认为：

a)员工通常值得信任，会努力工作 □

b) 需要持续地监管大多数员工 □

c) 人们工作只是为了钱 □

d)与员工合作是很难实现的 □

6.权威型的老板认为：

a)赏罚分明是激励员工所需要的 □

b)员工会积极主动地追求成功 □

c)员工愿意实现公司的目标 □

d)员工可以自己分配工作时间 □

7.权威需求高的人……

a)非常依赖其他人 □

b)受权力激励 □

c)喜欢不听其他人的意见而直接完成工作 □

d)喜欢跟其他人一起工作 □

8.活动抑制需求高的人……

a)只关心自己的成功 □

b)受取悦他人的需求所激励 □

c)竭力地为了公司的更高利益而做事 □

d)非常为自己的成就自豪 □

9.成功的领导者具有：

a)低权力需求 □

b)高活动抑制需求 □

c)高归属感需求 □

d)高权威需求 □

10.如果你的老板归属感需求比较低，他……

a)会愿意跟自己的团队社交 □

b)可能会跟你一起喝咖啡 □

c)不热衷于花太多不必要的时间跟你在一起 □

d)很喜欢跟别人争论 □

星期一 你的老板属于哪种类型？

星期日我们研究了典型老板的一般性格，现在着眼细节，研究怎样做才能合老板的心意。今天的重点是对你的老板进行更个体化的分析——这是真正了解他们的第一步。

对人及其性格进行分类或“诊断”的方法有很多，本章带你学习其中的两种。第一种是“领导方式”。有6种典型的领导方式，代表你的老板可能使用的优选管理方式。他们选用的技巧通常是基于他们的生活经验、接受的训练和个人性格。知道老板倾向于哪种领导方式，对于确保你调整工作方式、适应他们的领导方式十分重要。

另一种诊断技巧是审视他们的“思维方式”。思维方式指人们处理信息的方式。同样地，了解老板的思维方式将使你能够调整自己的工作方式来迎合他们的需求——这反过来又将帮助你与老板建立积极的关系。

今天的主要内容是：

- 诊断老板的领导方式和思维方式；
- 通过小测试来诊断你的老板；
- 管理各种类型老板的小贴士。



领导方式

领导方式是指你的老板或管理者履行职责的方式，或者说，你的老板和你打交道时的典型行为方式。几种典型的领导方式如下。

- 独裁型：这类老板觉得自己当领导是有原因的，即他们是最适合这项工作的人，因此他们作为领导的职责就是告诉别人应该做什么、怎么做。这类老板通常具有高权力需求（参见本书“星期日”这一章），并且很难站在别人的角度来考虑问题。他们倾向于依靠奖励和惩罚来让员工做出最佳表现。

- 官僚型：这类老板通过遵守规则得到现在的职位，从未想过采用其他处世哲学。他们通常缺乏企业家的冒险精神，但会是遵纪守法、值得信赖的好公民，认真承担自己的责任。下属的任何疑问、任何需要解决的问题或需要做出的决策都参照规则手册来处理。这类管理者可能会把所有东西记录下来，用过多的表格和文件来记录日常的工作。

- 魅力型：这类老板激励员工的方式是鼓励他们努力实现公司的目标，而不是追求自己的利益。老板通过自己的人格榜样来言传身教，而通常团队成员会以极大忠诚和努力工作来回报老板。这类老板自己通常具有很高的活动抑制需求（参见本书“星期日”这一章）。

- 协商型：这类老板具有很高的归属感需求（参见本书“星期日”这一章），随时可能让团队参与进来、共同协商。老板的决策会参考其他员工的意见，对于改变现状的讨论将会十分彻底。这类老板可能会害怕疏远员工，甚至害怕冒险一试以及独自决策——他们可能缺乏决断的勇气，更喜欢跟别人分担这种压力。

- 自由放任型：真正自由放任型的老板是那些认为团队成员能够自主做好工作，几乎不需要任何指导的管理者。这类老板会故意将工作丢给员工，不加干涉，并且这样做让他们感到愉快、舒服。这类老板可能抱着“合作兼信任”的态度（参见本书“星期日”这一章）。

测测你的老板采用哪种领导方式

（圈上符合的，最后统计各标号的个数）

3：同事都努力想引起老板的注意

1：老板经常直接告诉你该做什么，而不是征求你的意见

2：老板似乎无法做出创造性的决策

4：你觉得自己遇到任何问题都可以去问老板

1：你觉得老板做出决策时根本不考虑你

2：你觉得老板缺乏创造性

1：老板表现出对你的观点不怎么感兴趣

5：老板只有在被问到时才会发表自己的意见

1：你经常发现没有人问过你的意见就做出了一些改变或制定了一些规则

2：老板严格遵守规章制度

5：老板几乎不给你任何指示就让你去工作

3：你觉得自己想通过努力工作来取悦老板

5：除非出现了什么问题，否则老板似乎一直置身事外

3：老板经常谈论公司的愿景

3：老板被大多数人喜欢，受到大多数人的尊敬

4：老板做出决策时，大多数时候都需要你参与

4：会定期召开小组会议讨论新的问题

2：老板经常看起来很顽固

4：老板很少在没有询问你的情况下引进新的东西

5：老板乐意把工作交给别人

1最多＝独裁型
2最多＝官僚型
3最多＝魅力型
4最多＝协商型
5最多＝自由放任型
（备注：你的老板可能任何一种单独得分都不是很高，那他可能是两种或三种类型的综合体。）

根据老板的领导方式控制老板的小贴士

管理独裁型老板，要

- 建立他们对你的信任；

- 做任何事之前都要得到他们的“同意”；

- 通过进度报告让他们时刻了解情况；

- 表现出你是心甘情愿且十分热忱地执行“命令”。

管理官僚型老板，要

- 递交任何请求必须以书面形式；

- 不要指望有任何偏离规则的行为；
- 在必要的时候为他们提供规则，以帮助他们做出决策；
- 所有事情都要有书面记录。

管理魅力型老板，要

- 对他们的愿景表现出极高的热情；
- 表现出把公司利益放在自己的利益之上；
- 对你的老板和公司表示忠诚；
- 表现出对他们的计划和想法深信不疑。

管理协商型老板，要

- 热衷于在决策过程中分享；
- 不要害怕说出自己的看法；
- 对他们表示鼓励和赞扬；
- 邀请他们参加社交活动，如午餐时去咖啡馆，下班后去酒吧等。

管理自由放任型老板，要

- 表现出你值得被信任，可以做好自己的工作；
- 通过发送邮件等方式汇报工作进度；
- 只有在出现问题时才向他们寻求帮助；
- 不要用琐碎的小事和问题烦他们。

思维方式

你有没有想过，为什么你可以很容易地跟某些人聊天并且理解他们，而另一些人似乎总是惹你生气或总是不能很好地理解你的意图？这些差异可能就反映了每个人不同的思维方式。思维方式是指我们喜欢的思考方式或处理信息的方式。

在一本开创性地介绍思维方式的书中，贝多斯•琼斯（Beddoes Jones）（1999年）发现了几种信息处理方式，这些信息处理方式进而导致了千差万别的思维方式。其中很多可以用来区分和诊断你的老板是什么类型，从而让你可以用他们喜欢的方式工作。下面列出了你的老板可能喜欢的一些思维方式。

- 细节控型老板： 这类老板更愿意以“一小口一小口”的方式来处理信息。他们会花费大量的精力关注细节，思维十分周密、顽固。而且，他们喜欢以这种一小口一小口的方式来接收信息及发布信息——如果你更喜欢处理大块信息的话，这样的方式可能会让你崩溃。细节控型老板在考虑时间问题时，可能是以天、周、月为单位，而不是年。

- 大局型老板： 这类老板喜欢对一件事有宏观或总体的印象，对细枝末节不太感兴趣。要是有人试图告诉他们太多细节，他们会很不耐烦。这种老板善于长远思考或制定总体战略，并且通常是迅速行动派，因为他们倾向于忽略不太重要的细节。

- 左脑型老板： 受左脑支配的老板更喜欢秩序和逻辑。他们条理清晰、十分专注，一旦开始一项工作就喜欢一直做完。他们更喜欢在同一时间处理一项工作，而不是“多重工作”。这一类型的老板很可能会把很多东西都用笔记下来，并且具有出色的时间管理系统，如收文篮（in-trays）等。

- 右脑型老板： 这类老板多才多艺，他时常同时做几份工作。右脑型老板周围的东西似乎要乱得多，办公桌可能很不整洁，文件到处都是，永远都在担心最后期限的问题。他们总是健忘，因为他们不善于记录东西，而是依赖于把信息都记在脑子里——这是错误的，因为他们的大脑不太能区分出哪些事情是他们做过的，哪些只是他们想着要做的。

- 被动型老板： 这类老板思维缜密、小心谨慎，不管做什么决策都会对可能的后果深思熟虑。因此，他们经常更愿意维持现状，而不是冒险采纳可能错误的想法或计划。不过，他们善于回应团队的问题、需求和要求，虽然在决定一个行动方案之前他们可能需要很多信息，以至于下属们会因为他们回应太慢而感到沮丧。

- 主动型老板： 这类老板是喜欢发起新项目的人——在找到下一个令他们兴奋的新项目前，他们或许不能带领大家去完成这些项目。在兴致勃勃地实施新想法或项目时，他们可能没有仔细调查其他备选方案，或没有给予细节足够关注。

- 墨守成规型老板： 这类老板喜欢熟悉和稳定，所以对于变化的回应不太强烈。他们对差异容忍度很低，倾向于发现并排斥新事物。这类老板一般年纪比较大，并且在这个位子上坐了很多年，既不追求升职也不需要寻找新方向。他们会十分固执地坚持自己的方式，拒绝创新。

- 标新立异型老板： 与前一类老板相反，这类老板喜欢变化和新想法。他们鼓励团队采用新的方法，并且总在寻找新的工作方式。他们一般会到处走来走去，工作灵活，并且经常不断地寻求升职，寻找新的方向。标新立异型老板可能会经常重组团队，而对常规或重复性的团队工作缺乏兴趣。

测测你的老板采用哪种思维方式

（圈上符合的，最后统计各标号的个数）

1：你的老板会花很长时间去完成一项工作，每一个细节都不放过

4：你的老板容易分心吗

3：你的老板更喜欢在同一时间完成一项工作

2：你解释东西的时候，你的老板经常看起来很不耐烦

5：你的老板很谨慎吗

8：你的老板抗拒常规工作吗

3：你的老板很有条理吗

1：你的老板工作时不喜欢被打扰

3：你老板的办公室干净整洁

2：你的老板对细节不感兴趣，更喜欢总揽全局

1：你的老板坚持要知道你所参与的项目的所有细节

4：你的老板经常看起来同时在做好几件事

5：你的老板对任何决策带来的后果都十分担心

4：你的老板倾向于把事情拖到最后一分钟

4：你的老板喜欢把信息精简到只剩“概要”

7：你的老板擅长重复性或常年不变的工作

8：你的老板会因最近的流行时尚或创新而兴奋

8：你的老板会将常规或单调的工作分配给其他人

1：你的老板有时候会看起来很苛刻

7：你的老板有固定的惯例吗

4：你的老板看起来很健忘，需要别人提醒他细节

6：你的老板满是想法

5：你的老板在决策之前更喜欢先花时间把事情想透彻

3：你的老板极少开会迟到——并且不喜欢迟到的人

7：你的老板抗拒变化吗

6：你的老板喜欢提出新的方案吗

6：完成一项工作和开始一项新的工作，你的老板看起来对后者兴趣更高

2：你的老板经常有愿景或长期战略规划

8：你的老板似乎总是在改变事情

6：你的老板有时候似乎不会考虑自己的行动可能带来的后果

7：你的老板更喜欢在既有项目内工作而不是启动新的

5：你的老板不太可能当机立断

1最多＝细节控型老板
2最多＝大局型老板
3最多＝左脑型老板
4最多＝右脑型老板
5最多＝被动型老板
6最多＝主动型老板
7最多＝墨守成规型老板
8最多＝标新立异性老板

（备注：你的老板可能同时符合至少两种类型。）

根据老板的思维方式控制老板的小贴士

管理细节控型老板，要

- 定期给他们大量信息；
- 尽可能把一切做得越清楚越好；
- 给他们大量书面更新信息；
- 不要在他们工作或准备开会时打扰他们。

管理大局型老板，要

- 给他们项目的总体概览，而不是所有细节；
- 努力处理好琐碎的细节；

- 报告中画出重要句子或要点；
- 谈话时要从长远考虑而不是“每一天”。

管理左脑型老板，要

- 在阐述思想或想法时有逻辑性；
- 开会准时到；
- 遵守最后期限；
- 注意不在一次问他们太多问题或事情。

管理右脑型老板，要

- 帮助他们管理时间；
- 在最后期限临近时提供帮助；
- 帮他们把要点记下来；
- 经常给他们关于一些事情的善意提醒。

管理被动型老板，要

- 确保他们完全了解信息；
- 你希望他们做的任何决策，都要帮助他们把所有后果考虑清楚；
- 给他们足够的时间和空间做决策；
- 表现出你已经考虑到了所有可能性。

管理主动型老板，要

- 带着令人兴奋的新想法去找他们；
- 帮助他们完成已经“厌倦”的工作；
- 对他们的想法表示兴奋；
- 调查所有其他备选方案——这样他们就不必做了。

管理墨守成规型老板，要

- 指出新任务与旧任务的相似之处；

- 通过向他们提供先例来帮助他们做决策；
- 克制向他们建议许多新想法的冲动；
- 通过循序渐进的改变而不是一蹴而就来帮助他们应对变化。

管理标新立异型老板，要

- 指出新想法和旧想法的不同之处；
- 横向思考；
- 用新想法引起他们的关注；
- 对变化要积极做出回应。

要了解更多思维方式，以及诊断你自己思维方式的完整测试，请联系贝多斯•琼斯协会（BJA Associates Ltd）（网址：www.thinkingstyles.c.uk）。《思维方式：有用的关系》(Thinking Styles: Relationships That Work)一书由贝多斯•琼斯协会出版（1999）。

总 结

今天，我们用了两个技巧来诊断老板的领导方式和思维方式。利用领导方式小测试，你能够看出你的老板属于独裁型、官僚型、魅力型、协商型，还是自由放任型——而且，最重要的是，你可以根据老板的领导方式，使用小贴士来管理他们。不过，领导方式只是诊断老板的方法之一，我们还探讨了思维方式，以确定老板到底是细节控型、大局型、左脑型、右脑型、被动型、主动型、墨守成规型，还是标新立异型。

记录你的老板的诊断结果，然后使用本章的小测试以及对付每种类型老板的小贴士，这非常有用。这样，你就可以参考这些信息，贯通本书中剩下的内容，建立起这方面的知识。请记住，有时候一个人可能不会正好对应一种类型，而是兼具两种或三种类型。不管怎样，你现在已经具备了一定的知识，可以通过迎合他们的期望和需求有效地管理你的老板。这一主题会一直延伸，明天我们讨论心理契约。

小测试

1.独裁型老板会受什么激励？

a)权力需求 □

b)权威需求 □

c)归属感需求 □

d)活动抑制需求 □

2.官僚型老板应该不会被什么控制？

a)以书面形式提交材料 □

b)严格遵守规章制度 □

c)冒险 □

d)做记录和笔记 □

3.魅力型老板不太可能会……

a)激励人 □

b)通过人格榜样领导 □

c)受高权力需求激励 □

d)鼓励高度忠诚 □

4.协商型老板可以通过什么方式来管理？

a)期望他们自己独立决策 □

b)保留自己的观点 □

c)避免社交互动的机会 □

d)对员工表示鼓励和赞扬 □

5.自由放任型老板倾向于……

a)深入参与员工工作 □

b)总是想知道你在干什么 □

c)持一种“合作兼信任”的态度 □

d)任何问题都不能问他 □

6.管理自由放任型老板，你不应该……

a)任何事情都需要他确认 □

b)如果可以就去寻求其他人的意见 □

c)把问题以书面形式记录下来 □

d)要求召开正式会议讨论问题 □

7.细节控型老板与大局型老板的不同之处在于，细节控型老板更倾向于……

a)更喜欢有副标题和章节的报告 □

b)工作的时候喜欢被别人打断 □

c)更关注项目的整体布局而不是细枝末节 □

d)着眼于长期规划 □

8.与左脑型老板相比，右脑型老板更可能……

a)喜欢秩序和逻辑 □

b)一次做好几份工作 □

c)办公桌整洁 □

d)有条理 □

9.与主动型老板相比，被动型老板更可能……

a)提出新项目 □

b)考虑不到替代方案 □

c)冲动地决策 □

d)需要花很长时间来决策 □

10.与墨守成规型老板不同，标新立异型老板……

a)喜欢事情一成不变 □

b)不愿采用新想法 □

c)不喜欢常规或重复性的工作 □

d)可能会阻挠新的工作方式 □

星期二 利用心理契约来管理你的老板

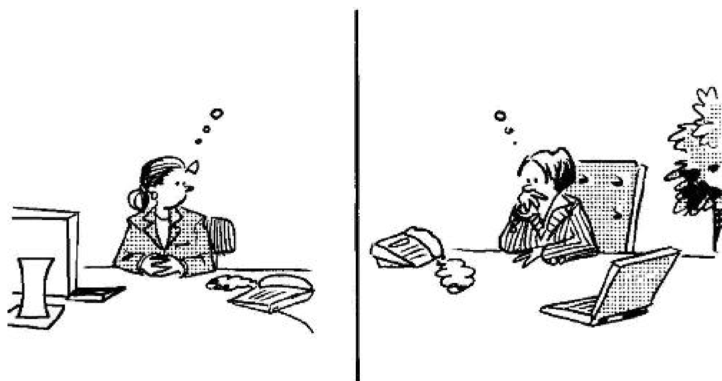
之前两天我们分析了一下你的老板，现在你应该很清楚他们心里想要的是什么。今天，我们将通过检验你和老板之间的“心理契约”来建立这一知识。你可能都没有意识到自己有这种契约，但这种非正式的契约是你和你老板建立工作关系的基础。

心理契约是指你和你老板之间有意识或无意识的、没有明文规定的、非正式的对你的工作和角色期望的一系列共识。它不同于更正式的书面合同，因为它没有明确解释，也没有强制约束力。但是，它涵盖了工作生活中那些能够影响与老板关系融洽与否的重要因素。其中包括建立与老板的最佳沟通方式（包括频率、媒介、格式等）、工作方式（例如在家工作、弹性工作制等）、主动程度（你的老板是否期望你在工作项目中积极主动？），以及职业发展（例如能教会你关键的可转换技能的培训机会）。

在今天的最后，我们会探讨建立涵盖以上领域的心理契约的最佳方式，从而满足你和老板之间的双向期待。

因此，今天的话题包括：

- 沟通
- 进度报告
- 工作方式
- 主动程度
- 职业发展
- 如何建立心理契约



沟通

要管理老板，最关键的是要达到他们的期望——让他们高兴，这样他们才最有可能让你高兴。沟通是一个非常关键的问题，能否处理好这个问题决定了你和老板是建立关系，还是关系破裂。在建立心理契约的过程中，你应该致力于解决以下问题：

- 你的老板更喜欢哪种沟通模式？
- 你的老板希望多久听你汇报一次？
- 你的老板希望听到所有问题还是只听主要问题？
- 你的老板希望以什么方式听到你的成果？
- 你会期待以怎样的方式从你老板那里得到回应？
- 在每次沟通中，你的老板都希望得到回应吗？

沟通模式

老板倾向的沟通媒介可能取决于你的沟通意愿。可供选择的方式有：电话（包括语音邮件）、面对面交流（可以是安排好的会议，也可以是在咖啡机旁的临时交谈）、书面备忘录或电子邮件。确定老板偏爱的媒介很重要，以免你每天用邮件轰炸老板，最后却发现他们根本没有登录或查收每天120封的邮件。作为通用原则，请参见表1的指导。

表1　沟通模式

媒介	适用于	心理契约：确保……
电话	需要立刻得到回应的重要事项。	你的老板不介意在这样的时候被打扰。
电子邮件	不需要快速回应的问询，你希望老板知道并且乐于写下来作为记录的事情（包括你的成果）（你应该知道邮件可能会被打印出来放进你的文件档案里）。	你的老板使用电子邮件，但不会收到太多邮件以至于没有时间读完。
备忘录	当你希望用一种不同于平常使用的媒介来强调某件事的	你的老板不讨厌到处散落、塞满他们文件篮的纸片。

	时候（备忘录不应该经常使用）。也可以附在你提交的其他文件或报告中一起使用。	
正式会议	需要面对面解决的复杂问题。	你的老板期望偶尔见面开会，并且在你要求开会的时候会为你腾出时间。
临时的面对面交谈	老板出现时刚好迅速想到的问题。	你的老板不介意每次溜达着去食堂的时候都有人跟他“争论”。

进度报告

谈到这个部分，回看星期一的内容，可以帮助我们更好地理解你的老板是什么类型的。你的老板对于进度报告和进度更新的态度可能在很大程度上取决于他们的领导方式和思维方式。

然而，建立心理契约的美妙之处在于：你无须猜来猜去——可以直接去问老板。且必须去问，因为这方面的问题可能会导致许多老板对员工失去信心，因为他们可能会觉得不知道自己的员工在干什么。

谈到对项目进度信息的关心程度，可以将老板大致分为三类：

- 希望知道每个阶段消息的老板；
- 只乐于验收最后成果的老板；
- 喜欢时不时了解进度更新的老板。



在建立心理契约阶段找出你的老板是哪种类型——你才能达到他们的期望。一旦知道他们所期望的沟通频率，你就需要建立起他们喜欢的沟通媒介——但与其他沟通类型相比，进度报告在这一方面的要求可能会有所不同。例如，许多日常沟通更偏爱电子邮件的老板在涉及进度更新时会希望用正式打印的报告。

工作方式

除非你签订的正式合同对你的工作方式有非常具体的规定（现在很多工作都没有严格限定工作时间——对于许多有经验的员工来说，按时上下班的日子一去不复返了），否则你的心理契约就应该包括这些方面。当然，随着新型工作方式越来越流行，你很可能需要弄清楚并且认同下面问题的答案：

- 上午某个特定时间我是不是应该待在办公室里？

- 某个特定时间我是不是应该待在自己的办公桌前？

- 我是不是应该加班？如果是，应该多久加一次班？

- 我周末应不应该加班？

- 我的工作时间是弹性的吗？

- 我能在家里工作吗（如果可以，多久可以在家工作一次）？

- 如果我不在办公桌前（例如出去见客户），我应该告诉您我去哪儿了吗？

- 您希望总是提前知道我在哪里吗？

在此应该强调一下，其中很多问题不应该直接问，因为老板的回答可能会让你很为难。相反，你应该在建立心理契约的过程中尝试寻找这些问题的答案。而且，明确地回答可能不完全准确。例如，可能有的老板会说加班不是必需的，但又会默默记住那些加班的人。你的任务是寻找真正的答案，而不是满足于别人给的答案。一般来说，在建立心理契约时，你应该注意下面表2中列出的关于工作方式的问题（同时参考明天要讲的如何给老板留下好印象）。

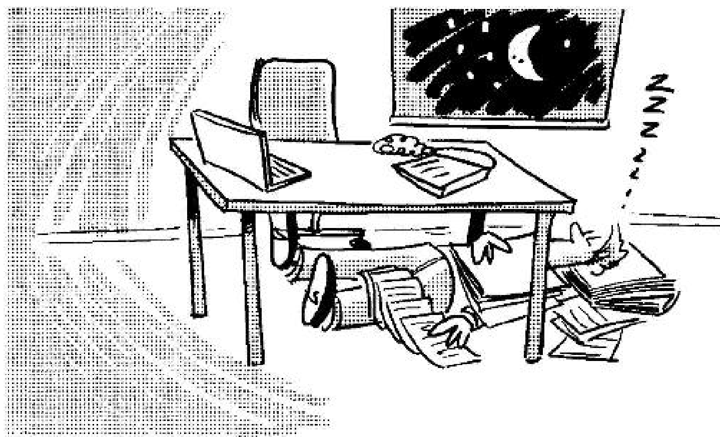


表2　工作方式及其寓意

工作方式	给老板的印象及注意事项
早到	这样做通常会给老板留下好印象，因为这说明你工作很努力。但要明白心理契约是双向的，每天都黎明即起可能并不适合你，也要为自己考虑一下。（提示：如果老板真的非常注重这一点，一定要确保老板看到了你早早上班！）
加班	这样可能也会给老板留下好印象，但要小心。加班太频繁可能会让很多老板觉得你动作慢、工作效率低。所以要找到正确的平衡点。
周末加班	这一点你和老板之间可以很明确地达成一致。参见周四要讲的关于周末加班你所拥有的权利。
弹性工作时间	很多员工都喜欢弹性工作制，例如，他们可以避开上下班高峰，可以送孩子上学。但是，要注意弹性工作时间并不意味着你的露面减少——确保自己不会错过会议或其他可能在你到达之前发生的重要事项。
在家工作	这里要注意的事情主要是露面——如果你一周中某些天

或全部都在家工作，就不会有人看到你在工作，或许会失去非正式但很珍贵的交流机会。你的老板可能会说你在家工作没问题，但同时可能会觉得没有安全感，不知道你在他们视线之外的时候在干什么。解决这个问题的方式就是建立心理契约，同意比在办公室工作的员工更频繁地向老板报告进度。

工作日志	无论是记录将要发生的还是回顾已经发生的，这都是一个好主意。如果你的老板不想看，那就在心理契约内同意自己记给自己看。这些都是你已经做过的工作的宝贵记录，特别是当你的工作日志记录的是那些不太容易估测的工作成果的时候。

主动程度

你的老板希望你多主动？这种期望与你自己期望的工作主动程度匹配吗？

以下是你在自己的心理契约内需要解决的问题。有些老板希望员工坐在自己的工位上，等着别人把工作分配给他们。这类老板不鼓励创新，而且很可能存在于那些以常规和单调工作为主的行业中。

另一方面，越来越多的老板希望员工具备一定程度的主动性，自己出去找活干或者寻求改变现状的方式。

类似地，一些员工宁可钻到老板分配的任务中，完全不会担心要积极主动，另一些员工则认为这样会扼杀创造力。根据下面的分级来确立你老板所期望的主动程度。

1级　完全被动型。这一级老板只需要你完成分配的任务，不需要主动。

2级　勉强主动型。这一级老板只有在你完成了分配的任务的前提下才允许你主动。

3级　部分主动型。这一级老板鼓励主动，虽然有相当一部分工作会是必须完成的分配任务。

4级　基本主动型。你的大部分工作应该都是自己找来的，只偶尔得到老板分配的任务。

绝大多数情况下，老板所期望的主动程度都是隐晦的而不会明确说明。这也就是为什么说心理契约很重要，因为它能帮助我们把隐晦的期望带到了意识的前沿。

职业发展

心理契约概念最广为人知的应用领域就是职业发展领域。从历史上来说，整个心理契约的观点是与员工对雇主在职业发展方面的期待联系在一起的——例如，我会为你努力工作，但作为回报，你应该给我合理的工作保障、晋升机会以及对于其他公司来说具备市场竞争力的技能。多年来，随着终身就业观念在裁员、全球化及日益激烈的新市场竞争冲击下瓦解，这一契约发生了巨大变化。现在，指望你的雇主给你提供一份终身的工作，或者甚至是规划你的职业发展都是不现实的。相反地，应该建立一种新的心理契约，雇员保证对自己的职业发展负责，而雇主则同意为雇员提供必要的培训或体验以提高他们的市场竞争力。因此，让老板致力于为你持续的职业发展提供帮助是非常重要的。对你来说，你应该认清自己在技能、知识或经验基础等方面的差距，寻找机会弥补这些差距。心理契约的目标是获得老板的认同，通过参加培训课程、参与或执行新的任务或学习新的技能来获得这些机会。

建立心理契约

现在，我们已经知道了一份心理契约应该包括哪些内容，那我们就可以将注意力转移到设计或建立一份这样的契约上来了。需要记住的很重要的一点是，心理契约与正式合同存在以下不同：

- 不是明确的；
- 很少会以书面形式写下来；
- 很不正式；
- 可能不会在开始工作之前甚至是刚工作的前几周里建立；
- 没有强制约束力；
- 不具备法律性。

建立心理契约的过程可以从你开始一项新工作时开始，但同样也可以在任何时候开始。下面的指导可能会给你帮助。

如何建立你的心理契约

- 第1步：从列出需要获得认同的领域或需要找到答案的问题开

始，利用本节之前讨论过的材料。你可能要在笔记本上建一个表格或逐条列出这些领域。你需要写下一些领域，如“沟通”（参见前面部分建议的问题列表）、“进度报告”、“工作方式”（同样，今天前面的部分也讨论了一些建议的问题）和“主动程度”。你可以在每一条旁边记上自己的笔记或者在找到答案时进行标记。给自己三个月的时间找出所有这些问题的答案。

- 第2步：通过询问或观察开始尝试填写你的表格或找到你那些问题的答案。有些你可以去问你的老板，但其他的你可以试着问在公司时间更长或更了解老板的同事。还有一些问题只要观察老板的行为举止、推测他们期望从中获得什么就可以解决。

- 第3步：完成心理契约后，要不断地检查。期望会变化，尤其是在今天这个波诡云谲的商业环境中。新员工、新技术、新工作方式可能都意味着你的心理契约需要重新检查。

总 结

今天结束后，你应该非常清楚控制老板最重要的一点就是尽可能地达到他们的期望。在沟通、更新和成果方面都达到他们所想要的，是建立完美工作关系的最佳途径——而支撑这一切的基础就是心理契约。现在，你一定已经发现，建立心理契约并不总是直来直去的，而是可能涉及一点侦查工作，因为你要通过问同事或依靠观察来猜测老板的态度，如对加班、期望的更新频率、偏爱的主动程度等方面的态度。这一收集信息的阶段通常在一项新工作开始时最为活跃，但其实也可以在任何时候开始——什么时候建立心理契约都不晚。此外，一旦你有了关于期望和偏爱的工作方式（你们双方的）的明确列表，你就可以真正开始给你的老板留下好印象——不管怎么说，你现在已经准确地知道什么事情会给他们留下好印象了！

明天我们将讨论如何利用你的新知识给老板留下好印象。

小测试

1.心理契约是……

a)书面协议 □

b)具有法律约束力 □

c)非正式的 □

d)开始工作后12周之内建立的 □

2.用电话沟通最适合……

a)讨论复杂问题 □

b)向老板汇报成果 □

c)需要深入讨论的问题 □

d)需要立刻得到回应的问题 □

3.电子邮件不适用于……

a)不需要立刻得到回应的问询 □

b)告知老板进度 □

c)向老板汇报成果 □

d)讨论复杂问题 □

4.在家工作的劣势不包括……

a)露面机会少 □

b)错过交流机会 □

c)老板对你的管理更困难 □

d)孤独 □

5.勉强主动型意味着……

a)你的老板只有在你完成了分配的任务的前提下才允许你主动 □

b)你的老板只需要你完成分配的任务 □

c)老板希望你大部分工作都自己去找 □

d)你的一部分工作是分配的，其他的是自己找的 □

6.心理契约的沟通部分不包括找出……

a)对老板笔迹的分析 □

b)老板偏爱的沟通模式/媒介 □

c)沟通频率 □

d)你可以期望的老板的沟通方式 □

7.与老板的沟通模式/方式应该极少包括……

a)电子邮件 □

b)电话 □

c)会议 □

d) Facebook □

8.你应该保持老板进度更新的频率为……

a)在他们要求了解更新的时候 □

b)每周 □

c)根据老板的喜好来 □

d)每天 □

9.加班是……

a)有时候我可能不得不做的 □

b)我绝对不会做的 □

c)在建立心理契约的过程中，我会尝试寻找问题的答案 □

d)意料之中的 □

10.在当今的环境下……

a)我仍然可以期望工作保障 □

b)我仍然可以指望老板来管理我的职业发展 □

c)我仍然可以期望老板允许我参加相关培训 □

d)我可以期望我的老板确认培训机会 □

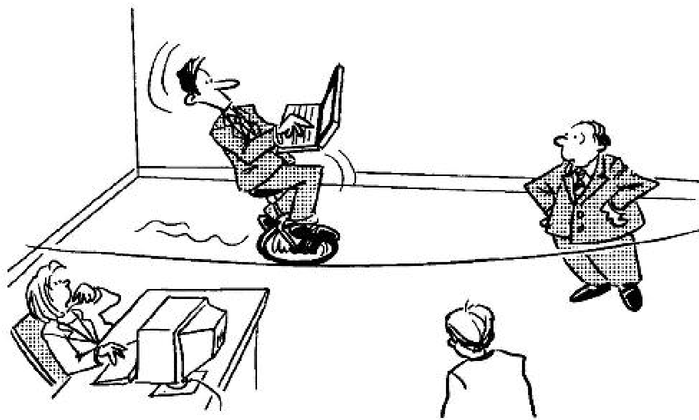
星期三 如何给老板留下好印象

很多人都错误地认为，不应该竭力给老板留下好印象，因为担心这样会显得自己阿谀奉承——拍马屁过了头。但给老板留下好印象不应该是“拍马屁”、奉承或者在老板讲笑话时附和着大笑——而是应该用你的才华、技能和能力让他们印象深刻。现在，你应该知道你的老板想要什么了——换句话说就是，到底什么事情会或者不会给你的老板留下好印象——所以，问题的关键就是如何努力达到他们的期望。这样，你就可以真正开始搞定老板了，因为对你有好印象的老板更有可能奖赏你（比如，给你更好的工作项目或者晋升机会）。所以，给老板留下好印象，你就真正掌控了自己的事业。

那么，今天我们就来检验一下从第一天就可以给你老板留下好印象的那些方法，包括建立最重要的、美好的第一印象，以及在工作中表现出的职业精神。本章也会概述肢体语言、非语言交流及情绪管理在建立好印象中的作用。

今天要讨论的话题包括：

- 建立良好的第一印象
- 肢体语言
- 情绪管理
- 职业精神



建立良好的第一印象

第一印象就是一切。人类喜欢对人、事、物做出快速判断，只因为

我们没有足够的时间在做决定之前仔细斟酌。然而，我们所做出的关于人或事是好是坏的决定可以持续很长时间，而且很难改变。也就是说，如果初次见面，你给老板留下的印象是负面的，那么就需要花费大量的精力来推翻这一印象——而且，你所做的一切都会因为那个负面印象而逊色。

换句话说，良好的第一印象意味着你占据了先机，你将来做的所有事都会看起来更好，这都要归功于那个良好的第一印象。心理学家称之为“触角或光环效应”（horns or halo effect）。因此，你需要确保自己产生的是光环效应（这能让你所做的其他任何事情都会带着一种更积极的光环），而不是触角效应（这让你所做的其他任何事情都显得更消极）。你可以从第一次向老板做自我介绍或者跟老板初次见面时就开始制造自己的光环效应。参见下面表3的指导。

表3　与老板初次见面时制造光环效应指南

采用的方式	注意事项
握　手	面带微笑，握手有力——传达的信息是你很自信，并且对与他见面很感兴趣。与老板握手不多于（也不少于）三下，以免让老板觉得你紧张。注意要把自己的手转到他们的手下面，否则会给人留下一种想掌控别人的印象。类似地，不要用“过于亲密”的握手方式（例如，用两只手握，抓住老板的手腕、胳膊肘、肩膀等）。
自我介绍	如果可以，自我介绍的时候声音要清晰，不要用类似道歉的口吻。记得面带微笑，保持目光接触。
闲　聊	既然你做过自我介绍了，就不要傻傻地站在那儿。主动闲聊——聊聊天气（总是很好的话题），你在那儿的旅行、建筑等。评论的时候要尽量积极一点，不要消极，给别人留下一个开朗乐观的印象。
提问题	问老板一些大众化的问题——不要问太私人或者需要回答得很长、很烦琐的问题。对他们的回答表现出感

	兴趣样子。
兴　趣	专注地注视他们，表现出你对老板说的每一个字都非常感兴趣，（记得要偶尔看向别处——参见后面要讲的肢体语言部分）并不时地表示肯定，例如说“嗯，嗯”等。
着　装	参见后面讲的着装准则部分。
肢体语言	参见后面讲的目光接触、胳膊的摆放等内容。

肢体语言

有些时候，怎么跟老板说话比说了什么更重要，由肢体语言传达的语气可能会泄露我们真实的想法。换句话说，了解并利用好自己的肢体语言则可以给老板留下截然不同的印象，而不是让他们武断地对你有一个消极的判断。你真正可以利用肢体语言来给别人留下好印象的情况主要有两种：开会的时候以及平常在办公室的时候。用表4和表5中给出的提示作为指导。

表4　办公室中的肢体语言

要	不　要
用“开放式”的肢体语言，不要交叉胳膊或腿。这样给人的印象是你没有什么好隐瞒的，并且有适度的自信。	总是交叉手或腿地坐着，这会让你显得偷偷摸摸的，而且对老板有防备。只要你的胳膊是“打开”的，交叉腿也没关系。类似地，注意站着的时候不要让自己的手、臀部或腰摆出一种咄咄逼人的架势。
保持一种放松的姿势——即使你必须努力才能做到。起初你可能会觉得不自然，但还是要试着在你走过去或者轻轻靠在办公桌上跟老板说话的时候，把一只手放在口袋里。这表明你很自信。	绷紧自己，跟接受检阅的士兵似的。这会让你看上去很死板、正式，而且对自己不自信——这绝对不是你想给老板留下的印象。
保持距离。人与人之间的肢体距离很重要，所以在跟老板（或其他人）谈话时，一定不要靠得太近——如果他们一直不停地慢慢往后退，那就说明你靠得太近了。	侵犯老板的私人空间。但你也不应该站得太远，因为那样会显得你很冷酷，不易接近。试着跟随他们的引导。

试着模仿老板的肢体语言。如果他们微微歪头，你也照做。这会给人一种有回应的印象——巧妙地暗示你跟他们是一致的。	过分模仿——直接复制别人的每一个肢体动作会十分尴尬，并且适得其反。

表5　会议中的肢体语言

要	不　要
手里拿支笔。拿着笔的姿势会给人一种你随时准备行动、精力集中、很有兴趣的印象。	玩笔或者拿笔在桌子上敲，这样会显得你已经厌烦了。
时不时地记笔记。同样地，这才真正表示你对会议进程感兴趣。	涂鸦——很有可能会被看到，没有比这更能表现出你厌烦了！
坐在椅子上，身体微微前倾。这会让你显得对每个字都很感兴趣，并且期待在合适的时机贡献自己的意见。	靠在后面，双手放在脑袋后面。这个姿势可能很舒服，却让你显得很傲慢自负——好像这些会议程序配不上你似的。
两只手保持不动。动得太频繁、小动作太多会给人一种你的脑子也在跟着手乱晃的印象。	一会儿摸头，一会儿抹嘴，或者假装掸掉衣服上的脏东西。最坏的情况是让你显得很善变，而最起码也会显得你不感兴趣。

情绪管理

很少有人明白情绪管理(emotion management)是什么意思，更不用说利用它来给老板留下好印象了。然而，这很可能是印象管理中你可以采取的最有影响力、持续时间最长的措施。情绪管理是指有意识地控制你在别人面前表露的情绪。我们大多数人都会在工作（和非工作）中的某个时刻进行情绪管理。例如：

- 听到老板讲的（不好笑的）笑话时大笑；
- 听到同事的坏消息时表现出同情——即使我们不是真的关心；
- 对朋友孩子取得的成绩假装很兴奋；
- 隐藏对那个烦人的顾客的恼怒。

这些都是情绪管理的例子——几乎都是无意识的行为，却组成了我们社交生活中非常重要的一部分。通过控制和管理我们在别人面前表现的情绪，我们可以更好地促进社交互动顺利进行，让大家都可以自我感

觉良好，可以确保我们留给别人的印象是我们想要的。想象一下，如果从来不进行任何情绪管理的话，我们会是一个多么不受欢迎的人啊！下面的三步指导应该可以帮助你利用情绪管理给老板留下好印象。

第1步：找出可以给你老板留下好印象的情绪

利用情绪管理来给老板留下好印象，只是将我们大家都会自然而然去做的事情再推进一步。第一步就是找出并确认能给老板留下好印象的情绪。值得注意的是，该领域的研究表明，在工作场所最好避免表现出以下两种情绪：

1．生气、沮丧、嫉妒等负面情绪；

2．极端发泄情绪（例如大哭、乱发脾气、过于兴高采烈）。

因此，最起码的，保持自己能控制的情绪，避免出现上面两种情况。这就是说，即使老板真的让你很生气，或者你中了彩票（如果中奖金额没有大到可以让你拍屁股走人），你就还是应该在表露情绪之前斟酌一下。当然，这同样意味着，你有时候必须得克制或隐藏真实感受。有些人觉得没有必要，并且抱着一种“所见即所得”的态度——“你看到什么就是什么”。说得很对，但问题是这样不会给老板留下好印象！

上述这些是不会给老板留下好印象的情绪——那么，哪些情绪会留下好印象呢？研究表明，在所有情绪中，老板和管理者更倾向于对你表现出的热情或兴趣产生好印象。表达你的热情能让老板看到你才思敏捷，工作勤勉，忠心耿耿，关心公司，热爱自己的工作，有上进心。这些都源自于情绪管理这个简单的举动！

当然，我们所需要的并不只是一次情绪管理——为了真正有效，情绪管理必须是一个持续的过程。通过以下方式来表现出热情和兴趣：

- 看到老板、被分配任务或项目时，面带微笑；

- 主动要求挑战新的工作，而不是表现出不想做；

- 积极响应想法和项目，不要消极；

- 主动承担工作；

- 询问恰当的问题。

不过，有两点应该注意：

1．避免情绪表现得过头。热情和兴趣可能很重要，但如果你每次见到老板的时候都一直冲他笑，即使是对很不适合你的任务也表现出无限热情，并且一直跳出来主动要求承担工作，并不会让你的同事或者老板喜欢你。实际上，你的老板更有可能觉得你是阿谀奉承，因而厌恶

你！

2．避免只是为了老板而储备热情。这样随时可以热情、随时可以不热情会让你显得虚伪，而不是很有热情、很感兴趣。假装热情的技巧就是让自己真的热情起来！这样做并没有显得你错误或肤浅，别人也不能因此而指责你诡计多端。下一步就是，如何在你并没有感觉有热情的时候表现出热情。

第2步：学会如何“伪装和隐藏”

你应该表现出来的、能给老板留下好印象的情绪并不一定是自己的真实感受，这是不可避免的。有时候，当你一点儿也没有感觉到有热情的时候必须表现出热情，而在你生气的时候也必须隐藏气愤。设想以下情景：

● 你满脑子都在想或者担心一件私人事务；

● 你因为跟另一半吵架很苦恼；

● 你担心自己的身体健康；

● 升职没你的份；

● 本该是你的工作却分配给了你的同事；

● 一个客户纠缠你；

● 老板想听听你对某个项目的看法，但你对这个项目根本不感兴趣；

● 你的车坏了，导致开会迟到；

● 刚刚有个客户对你很不礼貌；

● 你感觉身体不太舒服。

这些都是日常工作中很常见的情况，可能会让你觉得很难表现出应有的情绪——同时还要隐藏你真正的情绪。但是，如果你打算给老板留下好印象,并且最终控制他，那你就必须伪装和隐藏。实现这种情绪伪装有两种方法，这两种方法都是从学校的专业表演课程中衍生而来。

● 表层伪装：专业演员称其为“技术性”表演（“technical”acting），这只需要简单地对五官加以安排，就可以表达出想要表达的情绪。也就是说，使用这种方法，完全不需要你努力去感受需要表现的情绪。但是，安排五官的动作，比如，做一个笑脸，本身就会让我们有快乐的感觉，因为据说笑这个动作会引起大脑的生理和化学反应——让我们觉得快乐。

- 深层伪装：专业演员称其为“体验派”表演(“method”approach)，要求演员试着在脑海中召唤出要表现的情绪。换句话说，使用这种方法，你要真的去试着感觉到热情。体验派表演的创始人斯坦尼斯拉夫斯基（Stanislaveski）说，这种方法可以通过一种名为“情绪记忆”（emotional memory）的技巧来实现，这种技巧就是让你回想过去的某个经历或事件——当时你曾感受到现在要表演出的情绪，然后利用记忆来帮助自己再次感受那种情绪。

如果你必须偶尔做一点表演，以上两种方法都不错。例如，我的研究表明，我们大多数人在工作交流中隐藏或伪装情绪的比例约为三分之一，这样可以让我们给老板留下好印象，以便在工作中获得成功。但是，如果你发现自己总是在隐藏和伪装情绪的话，那你真应该重新思考一下了。

或许你对自己的工作压根儿没有热情，或许你讨厌你的老板。在这种情况下，如果不能从根本上解决你对工作的不满，就很难谈去管理你的老板。星期六要谈的“常见问题”可能对你有帮助。

第**3**步：诊断那些工作中的情绪文化

除了确保像第1步和第2步中那样表现出热情和感兴趣等情绪外，如果真的想管理老板，能很好地管理情绪和印象的员工会更进一步。他们会诊断公司的情绪文化，随之确保自己的情绪行为与之适应。公司的情绪文化是没有明文书写的，即没有关于哪些情绪是应该有的、哪些情绪应该隐藏的规定——每个公司、每个行业的情绪文化各不相同。更具创造力的行业允许有更自由的情绪表达，甚至在有些行业，表现出一些与其他办公室文化格格不入的极端情绪也未尝不可。另外，有些情绪文化却是压根儿就不应该有任何情绪——连热情也不行。

更多关于情绪管理的内容，请参见我的《隐藏我们感觉到的，伪装没有感觉到的》（Hiding What We Feel, Faking What We Don’t ，Element出版）一书。

职业精神

具备“职业精神”是什么意思？具备职业精神就是简单地做完工作与做好工作且既对得起自己的薪水又值得加薪的区别。职业精神包括关注细节、关心工作、不让任何人（包括你自己）失望。职业精神包括向老板证明你能力卓越，而正因如此，我们将其列为管理老板的关键因素——如果你的老板信任你、依赖你，他们更有可能嘉奖你，让你承担更多的工作，获得额外收入，参加培训等等。想具备职业精神，需要认真关注以下几个方面。

个人仪表

一般来说，在个人仪表方面，尽量不要使自己在工作场合显得像个

学生，也就是要头发整洁，衣服熨贴，着装偏重经典服饰而非流行服饰。注意细节，如适当地运用珠宝首饰，避免使用气味强烈的香水。你应该努力给别人留下这样的印象：你是一个勤奋工作、不过分注重外表或为此分心的人。并且，你希望你的老板确信，你在客户和顾客面前仪表得体——即使这些人突然出现。

当然，你应遵循你们办公室的着装要求。像我们之前讨论过的情绪文化一样，不同行业和公司的着装要求可能各不相同。音乐或媒体等创意产业或许更能接受穿休闲服，而其他大多数行业则不然。保证自己穿得尽可能职业化的最佳方式就是贴近你老板的穿衣风格——想做主管，要先穿得像个主管。

时间管理

优化你的时间管理能力是表现职业精神的一个关键步骤。如果具有良好的时间管理能力，你在以下方面应该很少出现问题：

- 按时提交报告；
- 赶得上最后期限；
- 必要时随时能向老板提供最新进度；
- 准时参加会议；
- 准时上班；
- 能够准确估计自己完成工作项目的时长。

所有这些都是具备职业精神的表现。可以通过以下方式来提高你的时间管理能力：

- 学会分清主次工作，这样你就可以先完成最紧急或最重要的任务，而不是随心所欲；
- 如果可能，可以分派工作；
- 避免被打断——很多时间都是因为被同事和电话打断而浪费的。如果你正赶着在最后期限之前完成一项工作，要么预先估计一下被打断的时间大概有多久，要么就打开语言留言信箱，在办公室门上挂一个“请勿打扰”的牌子；
- 规整文件和存储系统；
- 备一张核查表，以便认清自己要做的事情，最后不会有所遗漏；
- 现实一点，不要低估一份工作要花费的时长，也确保你有足够的

时间完成工作。

你的办公桌

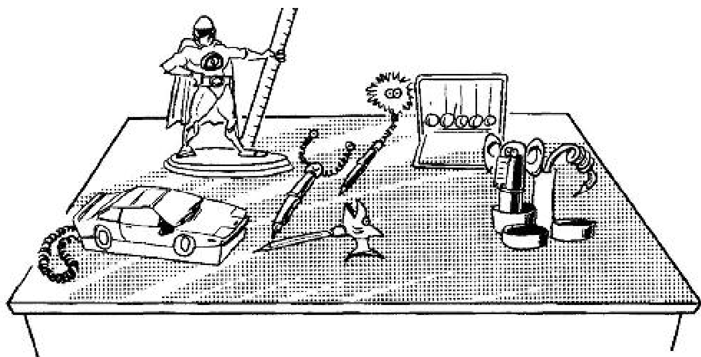
办公桌既能树立也能破坏你的职业形象。通过以下方式来树立职业形象：

● 保持你的办公桌不杂乱；

● 有一个公文篮系统，表明大量“过去的”工作都已经完成；

● 把照片等私人物品的数量减到最少；

● 谨慎挑选装饰物——盆栽植物可以，但很古怪的电脑垫或者新奇廉价的笔之类的不行。



工作汇报

工作汇报的呈现形式代表了你的职业精神。仅仅是按时提交，甚至是质量很高都是不够的——还必须看起来很专业。这让你的工作汇报有“光环”效应，在看你的汇报时，建立起的好印象也会起作用（参见前面介绍的光环效应）。可以通过以下方式在工作中树立职业形象：

● 确保准确性——反复确认；

● 避免拼写、语法和打印错误；

● 用合适的封皮装订报告；

● 在报告或展示中合理地使用颜色。

总 结

今天的课程结束了，你应该学到了给别人留下良好的印象，就从注意自己的肢体语言开始这一点。我们讨论了握手、闲聊、着装和姿势，

所以你应该知道如何在办公室和会议中塑造得体的形象。与肢体语言密切相关的是情绪管理。今天我们已经看到，通过控制和管理我们在别人面前表现的情绪，确实有助于改善与老板及其他人的关系。按照今天列出的三步来做，情绪管理将成为你所有工作关系中不可分割的一部分。

今天讨论的部分技巧包括社交表演技巧，要认识到印象管理有时会涉及表层或深层伪装。但是，为了建立真正的好印象，我们看到仅靠伪装是不够的——真正有用的是在工作中做一个有职业精神的人。职业精神在不同的工作场所可能有不同的含义，但最起码应该包括良好的时间管理、得体的个人仪表和优秀的工作呈现。将所有这些因素融入你的工作生活中，你应该确保给老板留下一个非常积极的印象——即使有时候，你不得不进行一点伪装！

小测试

1.光环或触角效应是指……

a)你给别人的积极或消极的第一印象的持续效应 □

b)握手时你手上力度的效应 □

c)遇见某人时是微笑还是皱眉 □

d)你所使用的积极或消极的语言 □

2.得体的握手不应该……

a)至少握三下手 □

b)把自己的手转到别人的手下面 □

c)用两只手 □

d)有力、简短，同时面带微笑 □

3.在办公室里，以下哪种行为是得体的……

a)坐着的时候总是叉着胳膊或腿 □

b)两手叉腰站起来 □

c)试着使用“开放的”肢体语言 □

d)模仿老板的每一个肢体动作 □

4.开会时，要给别人留下好印象，可以……

a)手里拿一支笔 □

b)涂鸦 □

c)靠在后面，双手放在脑袋后面 □

d)用手指敲桌子 □

5.一般来说，你在工作中应该避免表现出哪种情绪？

a)感兴趣 □

b)生气 □

c)热情 □

d)高兴 □

6. 表达你的热情和兴趣时，你不应该……

a)微笑 □

b)积极响应想法和项目 □

c)主动承担工作 □

d)讲笑话 □

7.在工作中，你想伪装情绪，不应该……

a)安排你的五官做出合适的表情 □

b)想象可以让你感受到所需情绪的事 □

c)回想你曾有过所需要的情绪的情景 □

d)假装感受到了那种情绪 □

8.有职业精神意味着……

a)做足够多的工作 □

b)必要时投机取巧 □

c)关注细节 □

d)假装关心自己的工作 □

9.良好的时间管理能力并不意味着你应该……

a)按时提交工作 □

b)准时参加会议 □

c)能够预估完成一项工作需要的时间 □

d)尽可能独立完成工作，不依赖他人 □

10.建立一个良好的“办公桌”印象，应该……

a)有很多乱七八糟的东西，以表明你有多忙 □

b)摆放的个人物品保持在最少 □

c)摆放很多有意思的东西 □

d)让文件篮堆得满满的，以表明你有很多工作要做 □

星期四 从老板那里得到更多

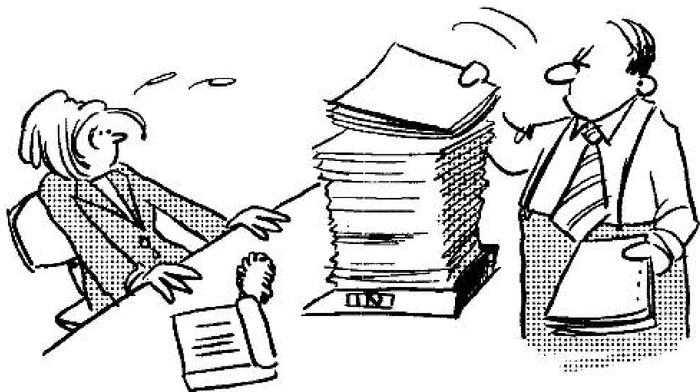
今天我们要探讨的问题是，如何从老板那里得到更多。现在你应该领会管理老板的技巧了，但管理老板不仅仅是教你如何跟老板相处融洽。有效地管理老板意味着你能够要求并且获得更多的实惠，因为——让我们面对现实——到现在为止，你绝对已经证明了自己的价值。

很多员工觉得告诉老板他们对现状不满是件很难的事，不管是涉及薪水、升职还是工作量的问题——结果就是他们手上堆积了许多工作、工作任务单调无聊、薪水微薄，或是盼星星盼月亮地等着升职。不过庆幸的是，到现在为止，你应该有信心给老板留下好印象了，应该会觉得可以将领土再扩张一点了。

在工作上，我们经常不敢提更多的要求，一个最主要的原因就是我们不确定、也不知道自己在工作中的基本权利，所以从今天开始，我们就来审视一下这些问题。在这个基础上，我们就可以讨论以什么方式来要求加薪、升职，承担更多挑战性的工作，并且试着减少自己的工作量。

那么，为了从老板那里得到更多，今天我们将集中讨论一些比较常见的问题：

- 要求加薪；
- 要求升职；
- 要求承担更多有挑战性的工作；
- 工作量的问题。



为什么我们要接受工作上的事情就是这个样子？

在搞定这些问题之前，有一点很值得探讨：为什么很多人觉得无法向老板要求自己想要的东西？人们宁可安于现状也不愿挑战的常见原因包括：

- “我不想打破现状。”
- “我不想因为抱怨工作时间太长而让老板觉得我工作不够努力。”
- “我的老板喜欢充满激情的员工——如果我抱怨，就会显得像一个怨妇。”
- “我应该可以搞定的，不是吗？如果我要求减少工作量，就会显得我能力不足。”
- “我不能要求加薪，如果老板没有给我加薪，可能是他觉得我不值那个价。”
- “或许我还不够优秀，不能升职。”

所有这些说法和想法都是缺乏自信心、没能认识到自己的基本工作权利的表现。所以，从老板那里得到更多的诀窍就是：在工作中要更自信（assertive）。

在工作中更自信

要做到在工作中更自信，第一步就是知道并且接受你作为一名员工所拥有的与工作相关的权利，包括：

- 有权获得与工作相应的报酬；
- 有权承担与能力相当的工作——以及不承担自己能力达不到的工作；
- 有权在非工作时间享受生活；
- 有权获得平等发展机会；
- 有权在工作中不受威胁、虐待或骚扰；
- 有权对不合适的工作要求说“不”；
- 有权在不危害身心健康的环境中工作；

除了这些基本的“道义上的”权利，每个员工同样享有法定权利，包括：；

- 有权不被无理辞退；

- 有权在产假结束后继续回来工作；

- 有权不因残疾、性别或种族被歧视；

- 有权请假去产检；

- 有权请假（不带薪）履行公共职责（例如担任陪审员）、参加工会活动；

- 有权在裁员的时候请假找工作或安排培训；

- 有权要求书面写明被解雇原因；

- 有权要求提供工资明细；

- 有权保证劳动合同不被违反；

- 有权要求获得国家最低工资。

［信息来源：英国咨询调解仲裁服务中心（Acas）及英国贸易工业部。］

如果你认识到自己拥有这些权利（你所有的同事，甚至你的老板也都确认你有这些权利），那你就已经走在捍卫权利的路上了。很多时候员工保持沉默，不愿向老板要求更多，因为他们不确定自己有哪些基本权利。因此，打个比方，如果你认可自己有权在工作之外拥有另一种生活，那就更容易“允许”自己抱怨老板希望你周末加班。类似地，如果你认为自己有权在不危害身体健康的环境中工作，那你在反对压力特别大的工作环境时就会更理直气壮。

当然，知道自己完全可以向老板要求更多是一回事，可要真正付诸实践就完全是另一回事了！今天要讲的其他部分会帮助你付诸实践。

要求加薪

在考虑怎么要求加薪之前，请你先停下来问自己一个非常重要的问题：你值得让老板给你加薪吗？这个问题可能看上去很奇怪，但很多人在要求加薪的理由上都犯了很大错误。

这些理由包括：

- “我的同事加薪了，所以我也应该加薪。”

- “我来公司已经很久了。”

- “我的朋友在某公司工作，挣得比我多。”

- “我刚生了孩子——我需要更多的钱。”

这些理由中，没有一个和你为公司创造的价值有关，因此对你要求加薪没有任何帮助。而正当的加薪理由（超过正常通货膨胀的涨幅）包括：

- “我在工作中承担了更多的职责，因此工资应该相应地增加。”

- “因为工作更多了，我总是加班（不是因为我干活慢）。”

- “我为公司节省了开支（例如提供了一个削减成本的想法）。”

- “公司要求我单独工作的时间更长了。”

- “公司要求我更频繁地出差或驻外工作。”

- “我获得了新的工作相关技能或资格，这意味着我的价值提高了。”

一旦你确定了自己的正当理由，下一步就是斟酌如何控制你的老板，好让他们同意！最佳策略就是有条理、连贯地进行论证，以书面“报告”或口头“汇报”的形式展示出来。不管采用哪种方式，你都要安排与老板见个面。如果你们公司有现成的评估系统，那这时候就是利用它的最佳时机（如果没有评估系统，你可能要自己建一个——这只是对你的优势和劣势的年度评估，这样才能明确需要哪些训练，有没有升职希望等等）。跟老板见面的时候，以下面的提示作为指导，你将得到想要的效果。

- 不要威胁。员工通常会犯以下错误，比如，说：“如果你不给我加薪的话，我只好另谋高就了。”不要这样威胁老板，除非你真的打算这么做。(除非你真的已经找好了工作！)听到这样的威胁很多老板会很生气，并且很可能会接受你的辞职。

- 不要命令。你完全有权利要求加薪，但不能命令别人给你加薪。没有什么比被强迫的感觉更让老板恼火的了。

- 保持冷静。要求加薪可能会让你情绪激动，这很正常——不管怎么说，这可是在拿你的生计冒险。保持冷静、讲道理会有作用；暴躁、情绪化则会起反作用。当然，不管你的论证多么充分合理，老板仍可能说“不”。或许你的老板觉得你根本不值得加薪，或许他们根本付不起更多的钱。如果是前一种情况，你应该好好找一找还能做点什么，让自己更有价值。如果是后一种情况，要求一段考察期，比如六个月。在这两种情况下，你都应该确保“不能加薪”不是最后的回答。

老板拒绝给员工加薪的另一个常见理由是：“如果我给你加薪了，那也得给你的同事加薪。”这个理由是不能接受的，你必须表明立场，说明

你只是代表你自己，而且你现在及将来都不会跟其他人讨论自己的薪水。

要求升职

要求升职遇到的许多问题跟要求加薪类似。不过，要求升职会牵扯到其他一些注意事项。主要有两种情况：

1. 有一个具体的职位空缺，而你想升职补缺；

2. 没有具体的职位空缺——你只是想提升自己的级别。

这两种情况下，跟老板的接触方式有所不同。如果有一个具体的职位空缺——例如，一位资深员工离开后，他的职位空缺——你必须说服老板，你不仅适合那个更高的职位，而且比其他人都更适合。随着外部招聘的情况越来越普遍，你可能还要与未知的人竞争。

第一步就是找到你的老板，“争夺国土”。遵循以下指导方针：

● 职位空缺一旦确定（可能发生在别人离职之前），就去见你的老板，向他解释为什么你是最适合这份工作的人选。

● 在论证时，提供所有可以证明你能把这份工作做好的证据，并且记得说明为什么你这么想做这个工作。

● 不管你做什么，都要避免批评这个职位的前任！如果你有关于自己可以如何改进的想法，在阐述这些想法时注意不要表现得好像在批评这个职位的前任。

这个时候，你可能会收到一些关于你的升职申请的反馈。但愿是积极的，如“去做吧”那种！可能会请求或建议你提交一份书面申请，或是走跟其他人一样的申请流程。因为很可能会出现这样的情况，一些人错误地完全绕过老板而直接进行申请。既然你是否合适这件事肯定要询问你的老板，所以一开始就赢得他们的首肯是非常明智的——如果你之前咨询过他们的意见，那他们会很乐意推荐你。



但是，如果老板给你的反馈不是那么积极怎么办？找出原因——然后你就可以在必要的时候做一些事情。或许老板认为你还没有准备好承担那些职责，或者认为你缺少某些必备的技能或经验。他们所认为的那些东西恰好就是你所缺少的，所以你就有机会要求参加能弥补这方面的培训或承担此类工作了。如果你认为老板对你的评价是公正的，明智的做法就是先不要去申请升职。

但是，如果你认为老板对你的评价是不公正或不真实呢？如果他们声称你没有表现出良好的管理技能——但你知道你在上司请病假的时候有效地管理了办公室一个月，那又该如何？这里的秘诀就在于巧妙地指出这一点——但不能直白地跟老板说“你大错特错”！问他们知不知道在你管理办公室的那一个月里收到了许多积极的反馈，并且说明你真的很喜欢挑战，你觉得自己已经准备好了迎接更多的挑战。如果你完全不能说服你的老板，或许应该试试说服其他公司的人——比如，另找一份跟你想做的工作级别相当的工作。但是，你应该记住，他们可能会询问你现任老板的意见作为参考。

那么，为什么你的老板会拒绝给你升职呢？即使你似乎已经具备了应有的技能和经验。当然，很可能他们是对的，而你高估了自己的能力。另一方面，老板故意拒绝你这种情况很少见，要么是出于不想失去你的考虑，要么是因为觉得被你威胁。这两种情况都很难解决，而且，如果你怀疑这种事正发生在自己身上的话，就真的该跳槽了（看看公司里有没有其他人可以供你参考）。

如果没有具体职位空缺，上述许多东西同样适用，只是你的处境稍微好一点，因为你不用等别人离开！提出提升级别的一个好时机就是年度评估或者你刚获得了一些相关技能或资格的时候。再说一遍，如果答案是“不”，那就找出自己需要做什么才能在下次得到“好”的回答，并且确保自己做到了！

要求承担更多有挑战性的工作

很多人常年做着入门级的工作，因为他们在等着老板给他们分配更

有价值的工作。不要等！要求承担更多有挑战性的工作体现了你的热情和机敏——大部分老板都喜欢这样！所以，这里给出的最佳建议就是，积极主动，总是寻找自己可以主动承担的更有趣的工作。主动提出承担一些琐碎的工作——不管是可以让老板腾出手的工作、你突然的想法，还是办公室其他人不愿做的琐碎工作。以下是一些顶级秘诀：

- 展现你的能力，真正做些事情（哪怕只是虚张声势），让你的老板看到。

- 如果你想学会某项新技能，以便获得更多更有价值的工作，那么就去模仿或观察更有经验的某个同事。

- 要求参加培训，这样你将来就可以承担更多有趣的工作。

- 如果你想承担某项工作，跟做这项工作的人多接触——你可以通过午餐时的闲聊从他们身上学到很多东西。

- 总是要求承担具体的工作——不要只是笼统地抱怨工作“不够有挑战性”。

- 现实点——没学会走就先别想着跑。举个例子，如果你从来没有为内部刊物写过专题报道，要求编辑内部刊物就一点意义也没有。

工作量的问题

很多读者可能会先看这个部分，因为要做的工作太多是一个非常普遍的问题。但是，多少工作算是“太多”呢？如果出现下列情况，你就知道你的工作量过大了：

- 你总是要加班；

- 你必须把工作带回家做；

- 你总是感觉压力很大、很紧张；

- 你从来都没有时间吃午饭。

工作量过大很可能是一个严重问题，因为它是导致工作压力过大的一个重要原因。而压力又会导致免疫力下降，所以你可能会不停地患上感冒、流感或其他小病。记住自己的权利，并且采取行动。安排跟你老板见个面，把你上个月的工作任务及时间分配列成一张时间表给他们看。这应该可以清楚地说明你承担了太多工作。说明你很乐意偶尔工作量过大——例如，最后期限临近或许多订单需要完成的时候——但你不能一直这样。如果你能提出解决问题的办法，那一切都好办了，因为如果你表现出一直牢记公司和个人利益的话，老板总是会对你有好印象的。例如，你的工作中有些或许可以缩减或者分配给其他人，有些工作

或许可以折中解决。当然，可能问题就在于需要更多的员工——在如今这个削减开支的时候，这个建议通常不太受欢迎！

本节的最后一句话就是——不要长期忍受工作量过大，这会极大地损害你的健康，所以如果你的老板没有考虑提供帮助的话，你就考虑离开吧。

总 结

到今天为止，你已经学会如何在四个方面向老板要求更多——要求加薪或升职，要求承担更多有挑战性的工作以及减少工作量。这些完全基于你知道自己在工作中的权利以及“允许”自己在这些权利不被尊重时站起来捍卫权利。有些时候，我们不敢要求更多是怕“打破现状”，但这对于我们自尊自爱、赢得老板的尊重、在恰当的时机表明立场来说是非常重要的。而所有这些都基于你了解自己的价值，并因此有很好的理由要求加薪或升职。有合法的理由是第一步，到今天为止，你应该能够运用策略接近你的老板，告诉他你的要求（记住永远不要威胁老板说你要走，除非你真的打算这么做！）。当然，即使学会了今天讲的所有技巧，有时候你面对的却是一个不讲理的老板，不管你怎么努力都不会得到回报。所以，明天我们就开始讨论这种情况——当你的老板来自地狱时——该如何应对！

小测试

1.我在工作中有权……

a)每天下午5点下班 □

b)绝对不在周末加班 □

c)拥有友善的同事 □

d)在非工作时间享受生活 □

2.我在工作中的合法权益不包括……

a)接受最低工资的权利 □

b)保证劳动合同不被违反的权利 □

c)参加工会活动时享受带薪休假的权利 □

d)不被无理辞退的权利 □

3.要求加薪的一个好理由是……

a)我的同事加薪了，所以我也应该加薪 □

b)我来公司已经很久了 □

c)现在我承担了更多的工作 □

d)现在我成家了，所以我需要更多的钱 □

4.要求加薪的时候，我应该……

a)明确说明如果我得不到自己想要的，我就会去其他 公司找工作 □

b)保持冷静 □

c)试着强迫老板承认我应该加薪 □

d)表明如果我不能得到应得的加薪，我会很生气 □

5.当出现升职的空缺职位时，我应该……

a)向老板说明为什么我是最适合这项工作的人选 □

b)说明我会比前任做得好很多 □

c)对自己的能力要谦虚——炫耀是不行的 □

d)不要自找麻烦地跑去跟老板讨论——直接去申请就行了 □

6.如果我想承担更多挑战性的工作，我应该……

a)耐心等待老板给我更好的工作 □

b)向老板抱怨工作不够有挑战性 □

c)要求参加培训来提高自己的技能 □

d)告诉所有人我做现在的工作完全就是大材小用 □

7.下面哪种情况不能表明你承担的工作量过大？

a)你厌倦了工作 □

b)你总是要工作到很晚或者把工作带回家做 □

c)你从来都没有时间吃午饭 □

d)你总是感觉压力很大、很紧张 □

8.工作量过大很可能是一个严重问题，因为……

a)这是工作压力过大的一个重要原因 □

b)你总是错过了回家的最后一班地铁 □

c)这让你无法施展自己的技能 □

d)这让你无法升职 □

9.不抱怨工作量过大的一个好理由是……

a)一年中只有一段特定时间我们非常忙 □

b)我不想让老板觉得我不够努力 □

c)如果我抱怨的话会显得我不太有激情 □

d)我的老板会觉得我无法处理 □

10.下列哪项不是要求从老板那里得到更多的好理由？

a)这有助于我取得进步 □

b)这有益于我的事业 □

c)他们会更尊重我 □

d)我有权得到更多 □

星期五 应对“来自地狱”的老板

到这个阶段，你的技能工具箱里应该有很多工具可以让你从老板那里尽可能地获得更多——给他们留下好印象、以最符合他们期望和需求的方式工作。但是，你学习的所有这些技能施展的前提是你的老板是一个很讲道理、很理性的人，他跟你一样，希望你们之间能建立起良好的工作关系。

但是，如果你的老板不讲道理怎么办？当你的老板是“来自地狱的魔鬼”时，你应该怎么对付他们？或许你的老板不愿意听你的理由，他很自私、有自卑感，总是心怀怨恨、自负，甚至根本就是个恶霸。这样的老板是不太可能对我们到目前为止列出的那些技巧，比如心理契约（星期二）或印象管理（星期三）做出回应的。

如果你真的不幸遇到了“来自地狱”的老板，那你可能需要采取一些更激烈的行动。所以今天我们要讨论的就是，如何应对“来自地狱”的三种老板。

- 恶霸老板

- 性骚扰老板

- 窃取劳动成果的老板



你的老板是个恶霸吗？

在讨论如何应对欺凌员工的老板之前，我们要明确“恶霸老板”的定义。

一个脾气不好、粗鲁的老板什么时候会变成恶霸？研究员安德里亚•

亚当斯（Andrea Adams，1992）将这种欺凌定义为：“公开或私下地进行持续批评和人身攻击，侮辱和贬低他人，逐渐摧毁其人格。”而英国制造业、科学和金融工会（MSF）将职场欺凌定义为“一种持续的、攻击性、辱骂性、威胁性的恶意或侮辱性的举止，它会让接受者感到不悦、被威胁、受到侮辱或伤害，削弱他们的自信，加重他们的压力”（1996年《IDS就业法补充条例》第76条）。一般来说，如果有以下情况，就说明你的老板可能是个恶霸：

- 大发雷霆——不分青红皂白或针对某件事；
- 对你（或/及其他人）无理地吹毛求疵；
- 在别人面前羞辱你；
- 强迫你做不愿意做的事情或者强迫你以他们的方式去做；
- 强迫你放弃自己的计划（例如强迫你加班）；
- 控制你——如果你不按照他们的想法做，他们会开除你；
- 总是批评你；
- 嘲笑你；
- 贬低你的成绩；
- 无理地拒绝你的请求；
- 设定不切实际的最后期限；
- 朝你（或其他人）大喊大叫。

当你想确认老板是不是恶霸的时候，应该注意，这些举动他们不一定全都有，但重点是他们的欺凌举动是持续的，而不是一次性的。如果老板对你的批评是有针对性的、公正的，那他就不是恶霸。

这个问题严重吗？

如果你真的认为老板是恶霸，那么，是的，这个问题很严重。有些人可能会认为遇到恶霸老板是常有的事——这是日常工作压力过大导致的结果。他们争辩说，老板没有时间关心那些琐碎的细节——他们必须叫喊并连哄带骗地才能把事情做好。其实，没有耐心或压力过大的老板和恶霸老板有一个明显的区别。即使不做上面的测试，你很可能也知道你的老板到底是不是恶霸。研究表明，在办公室里被欺凌可能会导致严重的健康问题，你可能已经有了以下一种或几种问题：

- 感觉压力很大；

- 总是感冒，患一些小病；
- 有抑郁症或其他心理健康问题；
- 无法完成自己的工作；
- 畏惧工作。

实际上，职场欺凌已被认定为一个很严重的问题。人们早就意识到这是“产生工作压力的一个重要因素，可能让个人及公司都付出巨大代价”（《1992年美国国税局就业趋势》），根据英国斯塔福德郡大学夏洛特•雷诺（Charlotte Raynor）1997年的一项调查，四分之一的成年职工在工作中的某个时候都曾被欺凌过。而另一项研究则表明，仅仅是受职场欺凌的后果影响，英国每年约有4000万个工作日的损失［勒•普瓦德万（Le Poidewin），1996］。

为什么你的老板是个恶霸？

心理学家和研究者们投入了大量精力，试图找出人为什么会成为恶霸。有些理论已经逐渐成形，包括以下几种。

童年回报论

兰德尔（Randall ，1997：22）称，要想明白为什么成年人会成为恶霸，“首先要知道的是，他们大多数人在童年的时候就已经发现欺凌会带来有利的回报”。对一些人来说，欺凌可能是转移童年受到的虐待的一种方式［亚当斯引用克劳福德（Crawford in Adams），1992b］。而对于另一些人来说，他们的举动可能是为了赢得父母的爱或关注，这反映了父母对他们的忽略。这种恶霸，即使他们没有成为老板，也很可能成为恶霸——他们不是将欺凌作为一种管理手段，而是作为得到他们想要的东西的惯用手段。

嫉妒/威胁论

还有一些人提出嫉妒是欺凌行为的主要动机。因此，一个恶霸老板可能会“因为各种原因攻击某个人，最常见的原因就是攻击受害人在同事中的好人缘，他们的成就、效率、组织专业知识和优越的社交能力”［亚历桑德罗（Alexandrou），1995：30］。

这类老板感觉积极进取的下属威胁到自己了，觉得他们似乎比自己更有工作能力，可能最终会取代自己。这类老板没有安全感，缺乏自信，更有可能欺凌一两个人而不是一大群人。

个人性格论

很多研究者提出，恶霸们都具有某种性格或行为特点。例如，根据

雷纳和库柏（Rayner and Cooper， 1997：214）的理论，恶霸老板共分为四类，包括：

- 以欺凌为乐的变态型恶霸；
- 承受压力时以欺凌为宣泄方式的环境型恶霸；
- 认为别人渴望被欺凌的角色扮演型恶霸；
- 坚信惩罚是一种有效的管理方式的惩罚型恶霸。

雷纳和库柏称："很多人欺凌别人是因为他们发现有的下属很难管理，除了欺凌之外，他们不知道还有什么别的方式可以控制他们。一些人将欺凌作为转移自己压力的方式，另一些人欺凌别人则是因为他们的工作环境就是这样，他们欺凌了别人也不会受到惩罚。"

对付你的恶霸老板

被恶霸老板欺凌的员工可以采用以下策略。

了解自己的权利

昨天我们讨论了员工的权利，如果你的老板是个恶霸的话，再回顾一下这些权利，牢记于心，这是很重要的。

通常，欺凌行为都会侵害这些权利。

除了每个员工应该享有的权利外，还有一些跟恶霸老板相关的合法权利。虽然法律并没有规定你有权在工作中不被欺凌，但如果老板的欺凌令你丢了工作、生病或遭到性骚扰或种族歧视（参见下一节），那你可能要采取法律行动了。此外，1994年英国《刑事司法与公共秩序法》将"故意骚扰"列入刑事犯罪，如果恶霸老板威胁或侮辱你，可以适用这条法律。还有1997年《防止骚扰法》也可以适用，不过这部法律更常用于阻止跟踪者。如果恶霸老板的行为非人道地威胁到员工的权利，那1998年《人权法案》也可以成为对付恶霸老板的一个武器。在运用这些法律之前，你都要请专业人士提供法律意见，但这应该是在其他策略全都失败之后才考虑的。

对质

知道自己的权利是一回事，能够理直气壮地捍卫权利则是另一回事。在恶霸老板面前理直气壮意味着你要冷静地指出，你不喜欢他们的行为，并且觉得那些行为令人难以接受——换句话说，你必须与老板对质。与恶霸老板对质的最佳方式可能不是应激反应式的——也就是说，不是在他/她刚欺凌过你的时候。这样的对质可能会很激烈（不管是你这一方还是恶霸那一方），效果可能会适得其反。为了有效地跟老板对

质，你需要跟他们安排一次见面，说明你担心的问题，说明你觉得自己是个受害者，或者你觉得工作的时候压力很大，或者你的权利被侵犯了。要冷静、有礼貌——但不要用谦卑的口气。你甚至可以问恶霸为什么要这样做——很有可能你的老板根本不知道他们给你带来了多大的痛苦（尤其是当他们觉得欺凌是很正常、有效的管理工具时）。如果对质失败，你可以进行下一步。

正式投诉

要正式投诉，你需要先搜集恶霸老板的罪行。在日记中记录所有让你痛苦的事情，注明发生了什么事，什么时间发生的。把事件的所有目击者以及你的感受都记录下来。现在你已经准备好投诉了。

首先，找出你们公司有没有针对职场欺凌的政策。有些公司有，虽然这还不是法律规定的（跟学校不同，法律规定学校必须有反欺凌的政策）。如果有政策，你就可以按照政策的指导来做。否则，你就只能参照正式的申诉流程了（如果对此不确定的话，可以问人事部门）。如果你们公司是个小公司，没有这些程序，那就书面向你老板的直线经理或主管投诉。在投诉信中说明你有证据和证人，并且希望他们采取措施。如果正式投诉不能阻止恶霸老板继续作恶的话，你可能需要考虑诉诸法律了。

诉诸法律

这应该是最后考虑的解决方式，因为这种方法费时费力，而且通常意味着你打官司的时候不得不失去工作［例如推定解雇（constructive dismissal）］。到了这一步，你应该搜集了大量证据，或许还包括医疗证据——因为精神压力相关的问题去看医生也可以作为证据。去公民咨询局、工会、咨询调解仲裁局或找个律师，听他们说说该如何行动（同样参见下一节的性骚扰部分）。

性骚扰老板

当你的老板（或其他人）有以下行为，就构成性骚扰："在工作场所影响男女员工尊严的有害行为……关键在于其动作或言论被接受者视为有损其人格且是不可接受的"（咨询调解仲裁局，《职场欺凌和骚扰手册》，1999年7月）。骚扰（可能是男/女老板骚扰女/男下属）可能是一次独立事件，但通常是持续的。一般，性骚扰可能涉及：

- 触摸等不受欢迎的性挑逗行为；
- 站得太近；
- 黄色言论；
- 展示冒犯别人的材料；

- 色情问题；
- 评论别人身体的特点。

你的老板不必一定要面对面做这些事——性骚扰也可以发生在书面交流中，如电子邮件、文本或电话。这个问题严重吗？跟欺凌一样，性骚扰可能会对员工的身心健康造成严重影响。受害者可能会感觉：

- 焦虑；
- 无法应对；
- 被侮辱；
- 不愿上班；
- 害怕；
- 没有动力；
- 生气；
- 身体不舒服；
- 沮丧；
- 压力大。

这些通常会有的症状肯定会影响你的工作表现，导致你工作时心不在焉，甚至辞职。员工有责任合法保护自己的身体健康、安全和福利（英国《健康、安全和工作法案》，1974）。但是，如果老板骚扰你，你该怎么办呢？可以用下面的策略作为指导。

对质

第一步就是让老板知道，他们的行为给你造成了痛苦。他们可能真的不是想骚扰你，而只是想让你觉得他们善于调情或者很有趣。有些人比其他人更喜欢跟别人“密切接触”，他们可能没有意识到自己的行为冒犯了别人。通过告诉老板，你就给了他们一次停手的机会，如果他们不是故意的，肯定会停止的。即使他们知道自己的行为是不妥当的，通过与他们对质，他们会明白你知道自己的权利，不会接受他们的行为——在很多情况下，这已经足够阻止他们了。坚定但不要激进，要积极、冷静（但不要用谦卑的口气）。例如，下面就是一个合适的方式：“您在办公室里用胳膊搂着我/讲黄色笑话的时候可能没有意识到，但我觉得很不舒服，我希望您以后不要这样做了。”如果你觉得跟老板面对面的对质真的很难，那你可以试着发一封电子邮件或者写个备忘录（保留复印件和所有的回复）。

记日记

跟面对恶霸老板一样，给你的建议是：记录所有你认为可以作为老板性骚扰你的证据的事件。记下日期、事件、所有的目击证人以及你的感受等。备份所有相关证据，如信件、备忘录、磁带、电子邮件等。记下你所有寻求医疗帮助的记录（如治疗压力过大或抑郁）。

寻求建议

向你的工会、公民咨询局或咨询调解仲裁局公共咨询点反映情况。这些地方都可以为你下一步该怎么做，该采取什么行动——以及你是否可以采取法律行动提供建议。

正式投诉

这一步骤跟对付恶霸老板的步骤相似（参见上文）。

就业仲裁

跟被欺凌的情况一样，一般情况下，你只有离开公司才能捍卫自己的合法权益（不过在你还没有被解雇的时候，你可以主张遭受了性别歧视）。如果你真的要采取法律行动，可能要涉及就业仲裁，而仲裁的前提是你自己已经尝试了各种方法来解决这个问题。你离职前通常会有三个月的时间（否则就是侵犯了你的权利），在这段时间里，你可以向仲裁机构提交投诉。投诉的员工可以从就业服务中心(或以下网址www.direct.gv.uk/en/Dil1/DItnline/DG_4017934)下载表格。在全面聆讯之前，会多次尝试调解。

窃取劳动成果的老板

此类老板会：

- 将你的创意据为己有；
- 批评你的想法，却又将其作为自己的创意重新部署；
- 声称你的成功要归功于他们——但你的失败却不是；
- 不会因为你工作好而称赞你。

与恶霸老板和骚扰型老板相比，这类老板可能看起来不那么像是“来自地狱的”，当然也就不太可能有法律救助的林荫大道可走。但窃取劳动成果的老板也会让你工作起来感到十分难受，甚至阻挠你的升职和事业进步。毕竟如果根本没有人知道你做得有多好，你怎么可能会升职呢？而且，如果你的能力和技术不能透过本部门传到那些当权者耳朵里，裁员的时候你可能是第一批。

一个好的老板在你工作得很好时总会表扬你——并且告诉别人。不管怎么说，如果他们的员工表现好的话，他们也会跟着沾光。但是，对于一个没有安全感的老板来说，他害怕你的表现会超过他们——所以他们可能会觉得需要霸占荣誉，让你原地踏步。



你的老板在窃取你的劳动成果吗？

你可能要过一段时间才会发现劳动成果被窃取了——特别是你的老板给你造成了一种印象——他已经在所有人面前夸赞过你的时候。可能是几个月（甚至是几年）之后你才会发现，原来你的老板从来没有在董事会上提起过你。所以，对付这种来自地狱的老板，第一步就是要找出到底有没有问题。以下是你应该寻找的一些线索：

● 老板之前说“肯定不行”的想法后来出现在他们自己写的备忘录或报告里。

● 你准备的任何报告，老板都鼓励你把他们的名字作为合著者写进去。

● 你跟其他部门的人谈话的时候，他们对你的成功一无所知。

● 你遇到资深主管的时候，他们似乎不知道你是谁。

● 你的老板坚持说个人荣誉离不开团队的共同努力——因此在详述“部门”成功的报告中，你的名字没有被写进去。

● 你的老板提倡所有跟上级的沟通都要通过他们。

打败窃取劳动成果的老板

窃取劳动成果的老板是可以被打败的，但要花点力气。一旦你非常确定老板在窃取你的信誉或阻止本部门之外的人了解你的成就时，那就

该采取行动了。下一次你获得巨大成功（一个很棒的创意、一个节省开支的策略等）的时候，按照下面的老板控制计划执行。

保留记录

保留你和老板之间所有备忘录或谈话内容的记录，这样你就可以证明那些很棒的创意确实是你先提出的——而不是你的老板。从老板那里得到的回复要保留复印件——尽量要求用电子邮件或备忘资料库等书面形式（如“不知道您是否已经有时间看过我的想法？”），而不是面对面或通过电话沟通。

搜集证据

搜集一些外部证据来证明你的才华，这一招很有用，否则老板很容易贬低你的成就。证据可以包括客户来信、统计报表、留存档案、列出提案提纲的原始（标明日期的）备忘录等。

绕过你的老板

这方面没有更简单的方法——你的老板不值得信任，他无法转达你的话，所以你需要自己来。你的自我推销策略取决于你想让大家知道什么。如果你真的有特别出众的东西要报告，给总部或执行董事会交一份备忘录可能是最好的办法——但要记得提到你老板的时候要用肯定的语气，从而避免他们对你的行为给出对你不利的回应。如果你的备忘录里写的全是称赞他们怎么鼓励你，那他们就不太可能会因为你绕过他们直接汇报上级而责备你。或者，你只要保证让自己“偶遇”老板的老板——漫不经心地把自己的成就告诉他们就行了！

总 结

今天我们学会了如何应对三种“来自地狱”的坏老板。恶霸老板可能是其中最常见的，如果你不幸遇到了，很重要的一点就是你要认识到问题，并且学会应对这种棘手的困境。正如我们今天讲的，你可以运用的策略有很多，包括了解自己的权利、与恶霸对质、进行正式投诉以及最后可能诉诸法律。类似的策略也可以用于对付对你性骚扰的老板。对这两种情况来说，把所有事情都记录下来是至关重要的第一步。

窃取劳动成果的老板可能也难对付，但跟另外两种“来自地狱”的老板不同，窃取劳动成果的老板可能会看起来很有魅力、亲切和善——同时却一直在你背后窃取你的创意。因此，要过一段时间你才能知道发生了什么事——而且，对一个看上去那么好的老板采取行动可能会很难。

不过，也许你的老板可能没有今天描述的三种类型那么坏，但还是让你困扰。所以，明天我们就来看一下关于老板的其他常见问题。

小测试

1.欺凌不包括……

a)持续地批评 □

b)人身攻击 □

c)只会在公共场合发生的行为 □

d)在公共场合和私底下都会发生的行为 □

2.来自老板的欺凌行为可能不包括……

a)对你吹毛求疵 □

b)侮辱你 □

c)贬低你的成绩 □

d)在你迟到的时候公开批评你 □

3.职场欺凌可能会导致的后果不包括……

a)压力过大 □

b)畏惧工作 □

c)精神分裂 □

d)心理健康问题 □

4.有多少成年人在工作生活中的某个时候遭受过欺凌？

a)100% □

b)25% □

c)50% □

d)75% □

5.为什么你的老板会欺凌你？（选出不正确的一项）

a)因为他们小时候可能被欺凌过 □

b)因为他们嫉妒你 □

c)因为他们觉得受到了你的威胁 □

d)因为被欺凌的人很烦人 □

6.要正式投诉恶霸老板，你不需要……

a)记录事件日记 □

b)制定一项有关职场欺凌的公司政策 □

c)找到所有的目击证人 □

d)提交书面投诉 □

7.以下哪一项不属于性骚扰？

a)令人讨厌的性挑逗行为 □

b)站得太近 □

c)展示色情材料 □

d)询问你家里的情况 □

8.窃取劳动成果的老板可能会……

a)在你该获得荣誉时给你荣誉 □

b)公开称赞你的创意 □

c)声称你的成功是他的功劳 □

d)声称你的失败是他的责任 □

9.窃取劳动成果的老板对你产生的影响不包括……

a)阻挠你升职 □

b)阻挠你的事业进步 □

c)导致你压力过大 □

d)对你进行性骚扰 □

10.以下哪一项不能表明你的劳动成果被老板窃取了？

a)被他们拒绝过的想法随后以他们的名义出现 □

b)在你写的所有报告中，他们都希望把他们的名字放在前面 □

c)其他人对你的成绩一无所知 □

d)资深管理层为你的成功表扬你 □

管理老板——常见问题

现在，你应该有能力在日常的大多数情况下管理老板以及对付“来自地狱”的老板，如果你不幸遇到了魔鬼老板的话。到目前为止，这些材料绝大多数是关于主动管理老板——也就是说，主动出击，有意识地努力改善你和老板之间的关系。但某些情况发生时，你需要采取被动的方法。鉴于许多最常见的情况需要你被动反应，我们就来看一下管理老板时用到的被动反应法。

今天要讨论以下常见问题：

- 我的老板太依赖我了；
- 我比老板的工作能力更强；
- 我的老板有婚外情，我不得不帮他们隐瞒；
- 我的老板让我给他们跑腿；
- 我的老板答应给我加薪/升职，但没有兑现；
- 我的老板从来不告诉我发生了什么事；
- 我的老板似乎不喜欢我；
- 我的老板以前是我的同事——我不习惯他/她们成为我的老板！
- 我的老板是个控制狂！

我的老板太依赖我了

这是PA（私人助理）和秘书普遍面临的问题，也可能发生在其他人身上。你的老板之所以成为老板，就在于他们要给你指派工作，在极端案例中，甚至是你来做工作，他们来控制进度。指派和完全依赖之间只差一小步。如果出现以下情况，就说明你的老板可能太依赖你了：

- 他们总是询问你的建议；
- 他们加班的时候，希望你也加班来帮助他们；
- 你要为他们准备所有的汇报材料；
- 你休年假的时候，他们给在家（或在度假）的你打电话；
- 你发现自己不仅在做工作，同时也在控制进度；

- 你觉得自己干得比老板还多；
- 你来安排他们的工作；
- 你有任何离开的想法他们都会试图阻止；



一方面，让老板这样依赖你对你有好处——让自己变得不可或缺是避免被裁员的好方法，同时也增强了你在加薪问题上讨价还价的余地。但是，你可能很快就会被困在金丝笼里——薪水不错，但就是没法继续升。你的老板可能很不愿意放你走，甚至会阻断你的晋升途径或者在评价你的时候说坏话。如果你觉得陷入了被老板过度依赖的危险中，那么可以遵循以下指导：

1．尝试减少老板对你的依赖。向老板展示你所做的一些工作该怎么做，说明如果你病了或者不在的时候，他们自己应该知道怎么做。项目讨论完后，确保花一分精力向他们说明，如果他们做a、b、c的话，你就做x、y、z。

2．保证自己的前途没有被阻断。如果你真的决定离开了，向你的老板再三保证你会帮着训练接替你职位的人，你不会看着他们陷入困境。

3．休假的时候“失联”。保证自己休完所有假期，为老板把东西都准备好，让他们在你离开的时候可以自行处理。然后，不要告诉他们你具体的联系方式。还有，也不要打电话！

我比老板的工作能力更强

这个问题与被老板过度依赖截然不同，因此需要完全不同的处理方式。但是，过度依赖型老板知道并且接受你的技能，而“不如我”的老板通常不会——如果会的话，他们可能（很自然地）会感觉受到威胁。通常是一个具体的事件让员工突然意识到自己比老板工作能力更强。这些触发事件通常包括：

- 在老板休产假/病假的时候负责他们的工作，然后发现你比他们做得好。

- 不断取得比老板更高的成就——更高的销售量、更多的奖赏、更多出版物等。

- 意识到其他人会向你寻求意见/帮助，而不是你的老板。

控制这类老板的诀窍在于，巧妙地让他们放心他们的工作没有受到威胁（即使确实是受到了威胁），同时保证自己获得应得的提升——这真的很难保持平衡！很显然，如果你的工作能力比老板更强，就应该寻求晋升——去坐他们的位子或者与之相当的位子。不过，这并不意味着你应该试着赶走老板。恰恰相反，与当年“终身就业”的时候相比，如今人们进行工作变动的频率更快（或许，一些比较古老、传统的行业除外），因此，跟你的老板保持良好的关系或许会使他们推荐你作为他的继任者。如果你确切地知道老板在未来几年内会离开，那就耐心点，隐藏你的沮丧，一定要让他们知道你是一个多么理想的继任者！

但是，如果你的老板已经在那个位子上坐了很多年，而且可能要一直待到退休（现在他们才40岁），那该怎么办？这种情况下，对你来说最好的晋升途径可能是找公司里的其他职位，或者跳槽到其他公司。

你需要本书其他部分给出的小技巧，维持同老板的良好关系，这样他们才会给你积极的评价。

我的老板有婚外情，我不得不帮他们隐瞒

如果是以下情况,这个问题就更加棘手了：

- 你认识老板的另一半或者跟他/她是好朋友；

- 老板要求你向他/她的另一半撒谎；

- 老板让你对办公室的其他人撒谎。

该怎么对付这种老板呢？你是撒谎，让你的老板高兴，还是拒绝为他们遮掩，冒着让他们大发雷霆——甚至毁掉你的前途的危险？一方面，答案取决于你对整件事的态度。有些人认为老板（或者其他人）干什么不关自己的事，拒绝去说教。如果老板的另一半打电话来的时候，你很高兴替他们遮掩，那你就继续这样做吧。但是，很多人撒谎的时候确实会感觉不舒服，特别是知道对方的另一半出轨的时候。可以按以下指导来对付出轨老板：

1．跟老板坐下来谈谈。你需要向他们说明，撒谎真的会让你感觉很不舒服，而不是直接拒绝。问他们有没有别的方法——或许你的老板可以说服他们的另一半不在上班的时候打电话过来，或者他们可以保证

不告诉你他/她在哪里，这样你就可以跟他/她的另一半说“实话”了。

2．克制说教或训诫的冲动。你可能天生不爱说谎，但你不应该去教育你的老板什么是对的，什么是错的（不管怎样，这些他们可能很清楚）。

3．如果你不能跟老板就此事达成一致，那么你需要决定，对你来说什么更重要——现在的工作，还是你人格上的污点。也可能如果你能忍受得住的话，这段婚外情很快会过去；不然，你可能要考虑离职了。不管怎样，如果一个老板不止跟自己的另一半撒谎、欺骗，并且在你不想卷进来的时候，不尊重你的意愿，那么，你可能不想为他/她们工作了。

我的老板让我给他们跑腿

偶尔给老板跑腿，给他们买个三明治是一码事，而总是让你帮他们取干洗的衣服、为另一半买生日礼物、订演出票、在圣诞节前替他们购物就完全是另一码事了。但是，要管理这类老板，很重要的一点是权衡许多问题。问自己以下问题：

● 我的职位名称是什么？私人助理应该做一些跑腿的工作，这样，你的老板可以腾出时间来集中精力工作。但如果是人事经理助理的话就不太应该了。

● 我的老板在其他方面通情达理吗？如果是，跑腿的事或许可以当作一点小小的不愉快，忍了算了。

● 在这份工作中，我得到了有价值的经验/训练吗？如果在这许许多多的事情中，你促进了自己的事业发展，那这些不便绝对是值得忍受的。

● 跑腿的时间侵占了我做自己工作的时间吗？如果是，这说明跑腿的差事已经失控了。

● 我必须加班才能完成他们交代的跑腿工作和我自己的工作吗？如果是，你绝对需要与你的老板交涉了！

如果你问过自己以上问题，确定自己已经无法忍受或想破口大骂，那就该与你的老板交涉了！交涉的角度就是，替他们跑腿降低了你的工作质量。说清楚虽然你很乐意偶尔替他们跑腿，但公司付你工资是让你来做另一项工作的，如果你总是被不属于你工作的事情打断的话，就没法把工作做好。你的老板可能真的不知道你替他们跑腿花了多少时间，所以列一张时间表，让他们看到“偶尔跑腿”其实占用了你一周超过5个小时的时间，这可能很有用。

我的老板答应给我加薪或升职，但没有兑现

这是一个非常普遍的问题。老板隐含或明确地让你相信肯定会给你加薪或升职，只是“忘了”去兑现——或者会说你误解了他们说的话。通常情况下，这个承诺是作为你加班或一项工作完成得特别好的回报，或者是为了在动荡或困难的时候留住你时做出的。

如果你已经遇到了这种事，你几乎什么也不能做，不能强迫你的老板。但你可以从中吸取教训。下一次别人给你任何承诺的时候，可以遵循以下指导。

1．明确承诺。加薪或升职的承诺经常是隐晦的暗示（例如，“如果我们签下这份合同，我不会亏待你的”或者“完成这个项目，你会受益颇丰”）。要求他们说清楚，明确这些暗示是很重要的。问你的老板“你会受益”或“不会亏待你”到底是什么意思。如果他们含糊其辞，就问这是否意味着加薪或升职。追问会是什么样的升职或者加多少薪水。

2．落实到书面形式。给老板发一封（注明日期的）备忘录，其中表达你在知道项目结束后/工作完成后会对你有加薪/升职奖励很高兴。

3．跟进。一旦工作完成（或者任何你得到加薪奖励的前提条件达成），就向老板要求兑现承诺。

我的老板从来不告诉我发生了什么事

当然，你的老板没有义务告诉你正在发生的每一件事，但如果你知道那些对你有影响的消息的话，你的工作生活会更愉快。如果出现以下情况，说明你的老板可能对你无故隐瞒消息。

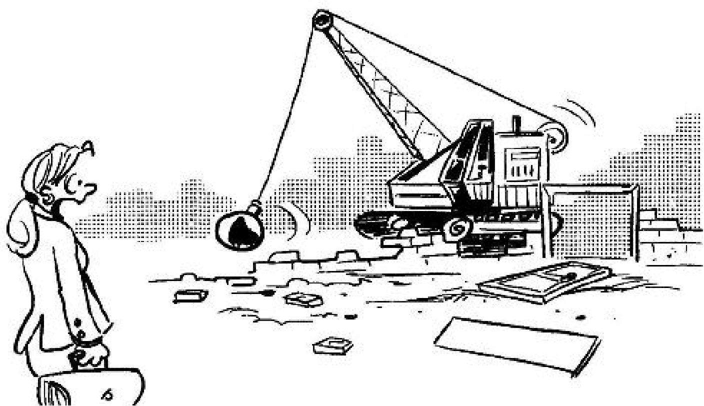
- 在没有提前通知的情况下，你突然被迫搬到了另一个办公室；
- 你看到公司文件中出现了一个新的职位——和你平起平坐；
- 有传言说公司要合并，老板却什么也不说；
- 你从小道消息中知道了一些很重要的事情，你的老板之前却没说；
- 对于公司的变化，其他部门的人知道的比你多。

控制这种“信息保留”型老板的最佳方式就是与你的同事团结一致（因为他们可能也一样愤怒）。如果你不能让其他人和你团结一致（可能你所在的公司或部门很小），那你可以独自进行。无论如何，以下指导都应该有所帮助：

1．搜集证据。隐晦地向老板抱怨，告诉他们公开消息不会有很大影响。但是，如果你能给出一些例子，证明有些消息没有告诉你（你觉得这样隐瞒对自己不公平），那你就占据了优势。

2．解释你为什么苦恼。有些时候，隐瞒消息只会让人很生气，但有些情况下则会产生实质的影响。你应该告诉老板你的感受，以及缺乏信息对你的斗志、工作成果或做法带来的影响（例如，如果你早知道一些事情，或许你就可以提前准备，这样就可以减少工作时间的浪费）。

3．强调积极的方面。努力避免直接批评你的老板。说清楚你非常欣赏他们做其他事情的方式（例如分配工作、给予反馈等）。这应该可以极大地提高你成功的概率！



我的老板似乎不喜欢我

你的老板不一定非要喜欢你。只要他们尊重你的工作就行了，他们不一定非要成为你的好朋友。但是，我们都知道，如果你的老板真的很喜欢你的话，这对你会有莫大的帮助，因为他们更可能会：

- 支持你；
- 批准你的请求；
- 在必要的时候做出让步；
- 让你拥有愉悦的工作条件；
- 给你想要的工作任务。

你怎样才能知道老板不喜欢你呢？如果别人不喜欢我们，我们大多数人直觉上都会知道，但下面是一些发现别人不喜欢你的线索。

- 你的老板从来不对你微笑（却会对你的同事微笑）；
- 你似乎总是惹你的老板生气；
- 你的老板似乎在避开你；

- 你的老板给你最不想做的工作；

- 你的老板极少同意你的请求或给予你帮助。

管理这类老板的最佳方式就是努力找出他们到底不喜欢你什么。但要注意！只有当你可以承受得住这种刨根问底的结果了，你才能去找答案。

不要直接问你的老板，他们为什么不喜欢你（你的老板必然会否认，因为谁也不想赤裸裸地冒犯别人），更有效的方法是问他们，有什么你正在做（或没有做）的事情，他们希望你换种方式做。问的最佳时机是在你年终评估的时候，但如果距离你的年终评估还要很久，那你可以找其他机会。如果你的老板不愿意被拉进来谈你的错误，那就提一些建议来帮助他们说出来。如果你真的成功梳理出了原因，就看看能否有所改变，不管出问题的原因是什么。不过，谈到最后，或许归结于你们二人的个性冲突，那么，你可能不得不接受这一点——或者离职。

我的老板以前是我的同事——我不习惯他/她成为我的老板！

这个问题牵扯到各种各样的事情。在你的职业生涯中，有个同事升职成了你的主管，这种事几乎是不可避免的。这对于你们双方来说可能都很难处理。他们升职了，职位比你高，你肯定会觉得嫉妒、心怀怨恨。而另一方面，他们可能会发现既要当“老板”，又要在以前的朋友和同事面前表现出没有高人一等很难。下面这些计划可以作为你的指导。

1．你的同事现在已经是老板了——习惯这一点！你所有的怨恨都要吞到肚子里或者扔到一边——这些东西是毁灭性的，会损害你的事业。也许你的同事不够资格升职——但你什么也做不了，所以最好还是默默忍着，闭上嘴巴吧。试图破坏新老板的进度反而更可能引火烧身。

2．坦诚。告诉你的新老板你对于新的权力平衡感觉很别扭。他们很可能也这么觉得。一旦开诚布公地说出这些感受，你们就可以讨论并达成新的基本原则（例如你们是否继续一起在餐厅吃饭，下班后一起喝东西等）。

3．站在他们一边。管理此类老板的最佳方式就是帮助他们，随时支援他们。他们很可能也会发现过渡时期很难，而且会永远感激你在这段时间缓解了他们的压力。

4．不要过于亲近！一定要特别注意，在与新老板保持良好关系的时候，不要过了头。过于友好也会有副作用，因为工作和社交的界限模糊了。作为老板的好朋友，你很容易被利用。他们叫你“帮忙”（例如持续加班或周末加班）的时候，你会发现拒绝他们比拒绝不是朋友的老板更难。保持业务上的独立对于你们双方来说都很重要——哪怕这种独立在下班的那一刻就会结束。

我的老板是个控制狂！

出现以下情况时，你就该知道你的老板是个控制狂：

- 他们认为不可能把任务分派出去；
- 他们广泛介入你的工作，甚至可能自己也在做；
- 他们想知道你在做的所有事情；
- 他们坚持所有的事情都按照他们的方式来做；
- 他们在你休假的时候，一天给你打三次电话；
- 他们很少把所有的假期休完；
- 他们希望你经常汇报情况。

管理控制狂老板的最佳方式就是缓解他们的强迫症，让他们建立自信。控制狂老板很怕放手，因为他们觉得如果放手了，他们的世界可能会崩塌。你需要说服他们其实不会这样——他们的世界不仅会继续运行，还会运行得很好。要做到这一点，你必须花时间并且利用下面的指导。



- 在老板要求之前，抢先提交定期报告和更新进度；
- 定期与老板沟通，使他们不必主动联系你；
- 严格按照老板的指示工作——做事情时不要加入自己的想法(现阶段）；
- 不要纠缠老板，要求更多的自由；

- 掌握项目的准确进展，即时答复老板的询问；

- 工作要有逻辑，迎合老板对秩序的需求。

如果你遵照这些指导，工作几个月（或者更久），你的老板可能会逐渐信任你。通常，控制狂确实会认定一两个可以托付的人，不过，一旦你赢得了信任，一定要保证自己继续像以前一样行事。唯一的区别就是你可以开始向他们提建议或者引入一些小的改变了。控制型老板并不害怕改变，只是害怕失去控制，因此要确保任何改变都要让他们知道并参与——要是你能让他们觉得这是他们自己的想法，那就更好了。

总 结

今天，作为一周的结尾，我们讨论了在工作中与老板相处最常遇到的9个问题。针对每一个问题，我们都考虑了一些循序渐进的解决方法，这些方法几乎涵盖了所有常见难题。以积极的方式来处理这些问题，可以将潜在的巨大冲突、隐患转化成相对可控的东西。即使书中的问题你还没有遇到，把这些记在心里也是非常有用的——无论如何，有备无患。在工作生活中的某个时候，你可能会遇到这些难题中的一个或多个。

到现在为止，你的技能工具箱里应该具备了从第一次见面起就主动和被动地管理老板的工具。经过时间和实践的磨砺，你应该会成为一个擅于管理老板，与老板保持牢固、积极、双赢关系的行家。

小测试

1.出现哪种情况时，你就该知道老板过于依赖你了……（选出错误的一项）

a)他们总是询问你的意见 □

b)你需要准备他们的报告和汇报材料 □

c)你休假的时候他们不停地给你打电话 □

d)他们总是批评你的工作 □

2.出现哪种情况时，你知道自己的工作能力比老板强……（选出错误的一项）

a)他们休病假的时候你负责他们的工作，并且做得比他们好 □

b)你比你的老板成就更高（例如，销售量更高） □

c)你在办公室加班的时间比他们长 □

d)人们来咨询你的意见，而不是你的老板 □

3.老板有婚外情，并且让你帮他们隐瞒。你应该……

a)拒绝帮他们隐瞒 □

b)为他们向他们的另一半撒谎 □

c)就你老板的道德观念问题进行说教 □

d)说明这让你感觉很不舒服 □

4.老板让你做哪件事是相对合理的？

a)为他们取咖啡 □

b)为他们的另一半挑选生日礼物 □

c)帮他们取干洗的衣服 □

d)为了给他们跑腿而加班 □

5.如果老板答应要给你升职，哪一项不是你应该做的？

a)以书面形式确定下来 □

b)要求明确细节 □

c)跟进承诺 □

d)放松，等着升职 □

6.对于不告诉你太多信息的老板，哪一项不是控制他的好方法？

a)与同事联合起来 □

b)搜集证据 □

c)向老板抱怨他们从来不告诉你发生了什么事 □

d)利用具体实例 □

7.哪一项不是老板可能不喜欢你的信号？

a)他们从来不对你微笑（却对你的同事微笑） □

b)他们对你期望很高 □

c)他们给你你最不想做的工作 □

d)他们极少同意你的请求或给你帮助 □

8.面对升职为老板的同事，你应该……

a)感到嫉妒，心怀怨恨 □

b)在背后说他们坏话 □

c)告诉他们你的感受 □

d)把他们当成你最好的朋友对待 □

9.以下哪项表明老板是个控制狂？

a)他们总是指派工作 □

b)你尝试用自己的方式做事情的时候他们很高兴 □

c)他们休假的时候联系不上 □

d)你做的所有事情他们都要调整 □

10.以下哪项策略不应用于管理控制狂老板？

a)定期向他们提交更新 □

b)工作的主要部分按他们的方式做，其他部分用自己的方式做□

c)建立起他们对你的信任 □

d)让他们拥有需要的控制权 □

逆境生存法则

如今经济环境十分艰难，有效管理老板从来没有像现在这般重要。在经济好的时候，如果我们遇到了“来自地狱”的老板，我们可以选择减少自己的损失，另谋出路。但今天，可供选择的工作越来越少，这种可能性通常非常小。因此，既然我们大多数人都不太可能辞职，那么，与老板继续相处就比以往更加重要。然而，也可能有比之前更多的原因让我们不愿再跟老板相处，因为我们发现自己所处的严峻环境可能会大大增加工作压力。因此，下面列出了10条管理老板的关键秘诀。

1．不要等待——现在开始管理你的老板

在你遇到问题之前，一直推迟“管理老板”计划很容易，但是，在如今这个艰难的时期，我们永远都不知道接下来会发生什么。所有人都面临更大的工作压力，这意味着即使老板一直都跟你相处得很融洽，他也可能被迫采取一些不受欢迎的政策或策略，这些政策或策略可能会给你带来麻烦。或者，正如当今日益增多的情况那样，你了解并且喜欢的那个老板可能会离开或者担任其他职务——这就意味着将有一个你完全不了解的新老板来管理你。不管是哪种情况，对你来说最好的策略就是从今天开始搞定你的老板！

2．印象管理就是一切

建立并保持一个良好的印象是最重要的管理老板策略，在世事艰难的时候，这一点比以往更加重要。被迫采取不受欢迎的紧缩政策的老板可能会越来越被员工敌视，但要记住，你的老板是在为公司的生死存亡而奋斗，这一点很重要。他们严厉的立场很可能是必需的，所以努力克制你的敌意，转而向老板表示你的支持吧，这可能会受到老板赞赏。

3．搞清楚老板的领导方式

在如今这个艰难的时期，你的老板可能不得不扮演难演的新角色，这就意味着他们的管理方式可能会改变。之前协商型的老板，在必要的情况下，可能会变得独裁，因为越来越难以做出让步。因此，即使你认为自己知道老板是如何管理员工的，也要利用这本书与领导方式的所有转变保持一致，这种转变可能是由变幻莫测的经济环境引起的。

4．花时间在你的心理契约上

心理契约涵盖了所有关于工作方式（例如，在家工作、弹性工作制等）、主动程度（例如，希望你自己去找工作还是等着工作分配给你）以及职业发展（例如，培训机会）的不成文规定。在如今这个艰难的时期，这些领域的许多规则可能已经发生改变，因此修正心理契约是非常有益的。

5．确立老板的沟通方式

在这里，沟通方式是指你的老板喜欢用哪种方式沟通——电子邮件还是面对面开会，定期汇报更新还是只在出现问题的时候汇报等。不过，以前你的老板可能希望跟团队经常进行面对面沟通，但今天日益严峻的环境可能意味着规则已经改变，再也没有时间这样悠闲了。找出你的老板偏爱哪种进度汇报方式，这可能会在烦扰他们与让他们生活更轻松之间产生很大区别。

6．找出老板想要什么

每个人都有自己的"思维方式"。知道你老板是如何思考的，这意味着你可以努力以迎合他们思维方式的方式进行工作。在今天这个艰难的时代，时间和资源都非常宝贵，通过以一种与他们的大脑处理信息的方式相合或不相悖的方式工作来为老板节约时间，只会对他们有好处——这样，对你也有好处！

7．有职业精神

在如今这个严峻的时期，我们这么多人只能用更少的资源做更多的工作，因此很容易偷工减料。但是，成功管理老板的关键在于，一直保持职业精神，这也是偷工减料没有益处的原因之一。具有职业精神意味着准时、着装得体、遵守最后期限，以及保证工作看起来漂亮，即使是在艰难的时候也不应该妥协。

8．不要害怕决断

在世事艰难、面临裁员危机的时候，很容易陷入保持沉默、不想找麻烦的陷阱。在艰难的时候，对老板决断甚至更加重要。由于人手和资源短缺，你的老板更有可能会不合理地让你承担更多工作。在这个时候站出来表示抗议是非常必要的，本书已经向你展示了如何在不把自己列入裁员名单的前提下达成这一目的。

9．不要忍受"来自地狱"的老板

在艰难的经济环境下，冗员的情况很多，我们很多人都对自己能有一份工作心怀感激——不管是什么工作。这意味着我们更可能忍受"来自地狱"的老板。但是，并非只能选择忍受和离开——管理"来自地狱"的老板也是一个很现实的选择。而且，相比以前，现在想拍拍屁股走人更难了，所以处理好与老板的关系就更加重要，即使是在事情似乎已经严重到无可救药的时候。

10．让你老板的生活尽可能轻松

最后一条小建议就是：你让老板的生活越轻松，你和老板的关系就可能越好。现在这个时候对我们所有人来说都很艰难，对于需要做出艰

难决定、维护财政安全的管理者来说也同样艰难。你可以通过不断达到并超过他们的预期，让他们过得轻松一点，即使要做到这一点可能更难。或许，寻找一些可以帮助他们减轻负担的方式也值得尝试——如果你表明自己是站在他们这边的，真有什么事的时候，他们也更有可能站在你这边。

小测试答案

星期日：

1a；2c；3d；4c；5a；6a；7c；8c；9b；10c

星期一：

1a；2c；3c；4d；5c；6a；7a；8b；9d；10c

星期二：

1c；2d；3d；4d；5a；6a；7d；8c；9c；10c

星期三：

1a；2c；3c；4a；5b；6d；7d；8c；9d；10b

星期四：

1d；2c；3c；4b；5a；6c；7a；8a；9a；10d

星期五：

1c；2d；3c；4b；5d；6b；7d；8c；9d；10c

星期六：

1d；2c；3d；4a；5d；6c；7b；8c；9d；10b

延伸阅读

Pearson P. Keeping Well at Work: A TUC Guide, 第二版(London: Kogan Page, 2004).这本书主要是讲工作中的健康和福利的，包含很多对法律问题和“权益”的关注，而非关注心理过程。但是，里面关于压力和欺凌的几节很有趣。

Peyton P R. Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment (Hove: Brunner-Routledge, 2003)

英国咨询调解仲裁局的网站很不错: www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=797

其他可提供帮助的网址: www.supportline.org.uk/problems/bullying_at_work.php

Andrea Adams信托: www.workplacebullying.co.uk/index.html

参考书目

Adams, A. (1992). Bullying at Work and How to Confront It (London: Virago Press)

Rayner, C. (1997). ‘The incidence of workplace bullying’, Journal of Community and Applied Social Psychology 7: 199–208

Le Poidevin, J. (1996). ‘Tackling workplace bullies’, IRS Employment Review 611: 11–13

Randall, P. (1997). Adult Bullying: Perpetrators and Victims (London: Routledge)

Savva, C. and Alexandrou, A. (1998). ‘The impact of bullying infurther and higher education’, paper presented to the Bullying at Work, 1998 Research Update Conference, Staffordshire University, Stafford, 1 July



卓越领导力丛书

INTRODUCING MANAGEMENT

管理入门课

[英] 马丁·曼瑟（Martin Manser）著
郭耀豪 译

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
管理入门课/（英）马丁·曼瑟著; 郭嘉豪译.—杭州：浙江大学出版社，2016.10
（卓越领导力丛书）书名原文：In a week-Introducing Management
ISBN 978-7-308-16140-4
I．①管… II．①马… ②郭… III．①管理学 IV．①C93
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第194512号

INTRODUCING MANAGEMENT IN A WEEK
First published in UK 2012 by Hodder Education
First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
Copyright ? 2012 Martin Manser
The moral rights of the author have been asserted.
Simplified Chinese edition copyright? 2016 by Zhejiang University Press
All rights reserved.
“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

管理入门课
［英］马丁·曼瑟　著　郭嘉豪　译
责任编辑　杨　茜
特约编辑　王怡翾 赵 轩
责任校对　卢　川
出版发行　浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号　邮政编码310007)
(网址: http://www.zjupress.com)
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　杭州钱江彩色印务有限公司
开　　本　787mm×1092mm　1/32
印　　张　6
字　　数　79千
版 印 次　2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-16140-4
定　　价　28.00元
版权所有　翻印必究　　印装差错　负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前 言
星期日 成为管理者
星期一 人员管理
星期二 团队管理
星期三 工作管理
星期四 有效沟通
星期五 项目管理
星期六 自我管理
逆境生存法则
小测试答案

前言

恭喜你!你已经成功了!老板已经发现了你的潜力。他们已经注意到你工作努力且具有丰富的工作技能，将你提升为管理者了。

你有什么感想?你会激动吗?你会因为可以进一步发挥工作能力和技能而激动不已吗?你会因为得到了进一步施展才华的机会而欣喜吗?你会对随之而来的责任产生一丝怯意吗?你会对管理工作带来的担子感到担心甚至焦虑吗?

我写的这本小书就是来指引你走出管理工作的迷宫的。我力求简明扼要，为此，用了许多案例来说明管理中应该做什么、不应该做什么。

从哪里入手呢?怎样找到更清晰的管理思路呢？我将这个问题分成了几个简单步骤：

星期日——成为管理者：新角色带来的变化对你意味着什么；

星期一——人员管理：招聘、培养和激励你的员工；

星期二——团队管理：鼓励你的团队成员团结协作；

星期三——工作管理：设定目标、设计管理制度和流程、解决问题及做出决策；

星期四——有效沟通：通过良好的聆听技巧，有效使用电子邮件及电话，提升会议质量，从而保持沟通渠道顺畅；

星期五——项目管理：确定好项目的目标、产出、成本和时间表，并坚持按这些指标推进工作。

星期六——自我管理：认清自我，做好时间规划，充分利用时间。

一周中每天安排一个章节，每个章节涉及管理中的一个重要领域。每个章节会先概要地介绍本章的内容，然后进入主体内容，通过厘清一些案例和引文中蕴含的原理，来理解和掌握这些宝贵经验。我们会在结尾部分进行本章概要总结，列出下一步的计划，还要做一些小测试来加强重点内容的学习。

虽然市场上有许多阐释管理原理的书，但我所写的这本是通过讲解大量基础知识来指导你，肯定会帮你达到不错的效果。本书是我基于三十多年的人员、团队和项目管理经验而写，其中还包含了我十多年有关管理方面的著书立说的经历以及员工培训的经验。我在工作中犯了不少错误，但也取得了很多成绩。

管理虽然并不容易，但其过程是非常让人激动的。衷心希望你能在管理上取得成功。

星期日 成为管理者

今日内容：

- 什么是管理
- 你将面临一些挑战
- 管理和领导的区别
- 一位成功管理者具备的素质

不同的字典对于“管理”的定义也是不同的。我们主要关心的是如何管理其他员工以及决定如何运行某项业务或某部门。这在实践中将意味着你要常常告诉别人要做什么，而不是亲自去做。你要：

- 组织其他员工
- 就如何运行某项业务或某个部门来做出决策
- 告诉别人要做什么，而不是自己亲自去做

然而，你也知道，过去你可能一直受上司管理，由他来决定业务或部门该如何运行。因此你对上司管理的好坏与否有一些思考。你也确信上司们已经发现了你的潜力。

管理是什么?

我们可以将管理划分为单独的任务：

- 计划：了解你的目标并找出实现目标的方法。
- 组织：为实施计划作必要的努力。做到结构清晰、安排合理。把必要的资源分配给你的团队。将工作分配给团队成员，如有必要，为你的团队招募新人或者进行团队培训。与他人互相配合。委派工作、责任以及权力。用最少的时间、金钱以及其他资源来高效地工作。
- 领导：激励、鼓励你的团队，最重要的是要与团队成员充分交流，显示他们的重要性，从而让他们以最佳状态去高效工作。
- 控制：控制不是要你成为控制狂或变得操纵欲过强，而是要你变得直接，就如何最高效地工作做出决策，监控实际进度以及完成计划目标的成本，并采取措施以确保投入、指标完成等与计划一致。



想想以上四点，其中哪些是你天然具备的，哪些是你需要努力加强的。对新职务进行思考，并分析其中的每一项工作。

你计划设立什么目标?你将如何整合这些必要资源来实现计划呢?你将如何领导、激励团队成员以达到最佳状态？为了达成目标，应如何管控并在决策中发挥引导作用呢?

挑战

作为管理者，你可能面临的挑战包括：

- 招聘合适的员工
- 充分利用有限的资金
- 培训职员
- 把难管的成员管理好
- 激励并鼓励团队
- 与团队进行良好沟通
- 更好地利用时间
- 预算管理
- 项目管理
- 更好地自我管理

我们会谈到怎样应对这些问题。

成为管理者

凯伦第一次成为管理者时，她要管理的是以前的同事。

凯伦曾经是其中一员，但现在却成了他们的上司。

凯伦刚当上团队领导时，她产生了很多想法，如新的每日简报以及确定新的业绩目标。然而，她试图一蹴而就，而不是以渐变的方式来做到这些。不幸的是，团队合作进展得并不顺利，他们对她的态度也变得消极起来。她决定进行一对一面谈，看看他们对这些改变有什么想法，听听他们的意见。事实证明，这些会谈是一次契机，让凯伦的团队明白了这些改变的举措是为了团队利益着想。凯伦后来也渐渐得以实施这些举措。

管理与领导

管理和领导的区别是什么？简单来说，管理是将领导力转变为行动。

为了更细致地思考这个问题，领导者设定了一个方向：“我们打算进军中国市场。”管理者将此变为行动，例如：“我们要了解中国文化，建立办公点，招聘员工，并开展一系列活动，让‘进军中国市场’的初步想法成为现实。”

因此，领导者要确立整体方向，描绘蓝图；而管理者则应致力于完成具体工作，如人员组织、计划和预算的制订。你很可能会认可最后这句话，但是请注意，有一点至关重要：感情因素。领导者受到感情因素影响而改变了发展方向，想激发员工去实现某个目标。而管理者要确保各个工作细节都万无一失地完成，这相对而言好像没那么让人激动。

然而在实际工作中，领导者和管理者之间的区别可能没这么清楚。你担任的角色可能是组长，你的职责会集中于具体任务、制度和流程，以确保完成工作。然而，你也需要使用领导技能来激励团队成员。

证明你的能力

露易丝首次通过某机构加入了医院IT部门的咨询平台。她一直对计算机很感兴趣，也很擅长以让人舒服的态度和清晰的逻辑向人解释事情。露易丝很快就成了医院的固定员工。

同事从露易丝安排值班工作到她组织员工圣诞大餐的活动中逐渐发现，她具备快速学习和良好的组织能力。团队组长不在时，她也经常代表他来领导团队。组长休病假时，露易丝晋升为代理领导。露易丝后来也证明了她具备非常优秀的能力，以致后来组长一职空缺时，她一申请就通过了。优秀的工作技能加上杰出的贡献，辛勤的工作以及长期对岗位兢兢业业，这些都是她成为团队管理者理想人选的原因。



成功管理者的素质

什么样的人可以成为一名成功的管理者?

● 自我激励者——优秀的管理者必须具备创新精神和决心，并且不需要外部力量来督促自己工作。

● 具备良好的指引方向的能力和丰富的组织管理技能（如人员管理、流程管控，资源管理分配）的人。

● 能做好预案，确立明确目标的人。

● 专注于实现目标、提高业绩等工作重点的人。

● 能描绘蓝图并且能用生动的言语和例子来激励他人的人。

● 能积极主动地展望未来，而不是被动地面对变革的人。

● 能用面谈和书面形式（如电子邮件、报告等）进行清晰交流的高效沟通者。

● 具备战略眼光、能总揽全局的人。

● 熟悉财务，具备良好的制订预算以及建立监控支出制度能力的人。

● 善于分析文字和数字信息、文章以及财务数据，能独自处理文件和电子表格的人。

● 具备决断力、首创精神以及决策头脑的人。有时做出错误的决策比根本不做决策要好得多！

● 具备良好的人际交往能力的人：具备开放的心态并且平易近人，让人信得过。尊重别人的人。

- 能激励、指导、支持和帮助员工的人。

- 擅长与人打交道并能建立信任关系的人。

- 具备可以代表团队成员能力的人。

- 顶得住工作压力并且能把工作做好的人。

- 一个良好的团队合作者——工作能力强，能清晰地划分职责，并且鼓励大家承担个人责任的人。

- 懂得如何招聘（并留得住）优秀员工的人。

- 具备控制力并且能继往开来的人。



- 自信、乐观，能够提升员工士气，鼓励员工直面挑战的人。

- 高效利用时间，尤其要做到首次就把事情做对。

- 能持续专注地做好工作的人。

- 适应能力强，善于跟人打交道，并且可以创造性地解决问题的人。

- 自我管理能力良好，了解自己的长处和薄弱环节的人。

- 诚实、正直，对员工一视同仁的人。

小提示

我在几年前参加了为期一天的有关领导力的课程，课堂上讲到了各式各样的领导技能（如描绘蓝图，指引方向，鼓足勇气，激励他人）。然而，最后一天的结语让我印象最为深刻：“你如果要在技巧和品格正直之间做出选择，请选择正直，这是最重要的。”

培养员工是管理者与别的员工不同的地方。管理者要为他人描绘蓝图，并且培养员工以完成目标，这是管理者才有的重任。最终分析认为，广阔的视野和道德责任感决定了管理者之所以为管理者。

彼得·德鲁克

（Peter F. Drucker，1909—2005）

现代管理学之父

回归办公室

作为总经理，乔觉得他需要“回归办公室”，从而了解职员对其管理的真实想法。因此，他连续多日跟员工们坐在一起，听听他们的想法。下属们觉得他们的工作不受重视，跟高管之间的交流也少得可怜。乔把员工们提到的问题加以整理，随后就开始着手改变企业文化以及工作方法。

总结

今天，我们开始思考：

- 管理者是什么样的人，要做什么事。

- 管理工作中的重要事项——指导、计划以及组织工作，为员工做出指示，就目标和工作做出决策，监督并激励员工

- 做管理者与做领导者之间的不同：领导者确立总体方向及构想；管理者就构想付诸行动——实践，管理者和领导者之间可能没有明确的区别。

- 成功管理者所具备的素质。

下一步：

- 用10～15字来概述你的职务；

- 列出你的职务的3个主要作用；

- 这3个作用是你容易做到的吗?

- 你认为其中最困难的是哪一项?为什么?你为此要做些什么呢?

- 你的领导才华在你的管理者角色中有多重要的作用呢?

- 思考要成为一名成功的管理者，你需要培养哪些品质。

小测试

1.管理者是：

a)成功人士 □

b)努力工作的人 □

c)组织工作并向同事发出指示的人 □

d)对周围人发号施令的人 □

2. 管理是：

a)把行动变成领导力 □

b)描绘蓝图 □

c)仅仅解决难题 □

d)将领导力转变成行动 □

3. 作为团队领导，你的角色是：

a)给团队下命令 □

b)管理团队 □

c)让团队做他们想做的事 □

d)允许团队请假 □

4. 管理者要：

a)缺少动力 □

b)自我激励并善于激励他人 □

c)自我激励 □

d)善于激励他人 □

5. 管理者需要：

a)具备良好的组织能力 □

b) 组织能力差 □

c)对组织工作不上心 □

d)不好意思，什么是组织管理? □

6. 管理者需要：

a)对目标认识模糊 □

b)对想要达成的目标不上心 □

c)了解自己想要达成的目标 □

d)改变自己对完成目标的决心 □

7. 管理者需要：

a)完全掌握基本财务信息 □

b)对基本财务信息不感兴趣 □

c)对基本财务信息不上心 □

d)能理解基本财务信息 □

8.优秀的管理者应该：

a)积极主动而不是被动回应 □

b)被动回应而不是积极主动 □

c)知道积极主动与被动回应之间的区别 □

d)不了解积极主动与被动回应之间的区别 □

9. 优秀的管理者应该：

a)朝令夕改 □

b)从不做任何决定 □

c)具备决断力，决策清晰 □

d)优柔寡断，缩手缩脚 □

10. 最后分析认为，以下两点哪个对一名管理者更重要，技巧还是品格正直?

a)两者同样重要 □

b)都不重要 □

c)技巧 □

d)品格正直 □

星期一 人员管理

你刚升任为管理者，将要管理谁呢?人不是机器，也不是电脑或生产线——每个人的性格都不同。有些员工热爱工作，有些在工作上没有干劲，有些是急性子，有些是慢性子。每个人都有自己的特点和工作方式。你如何应对?你如何让员工达到最佳工作状态？

今日内容：

- 招聘合适的员工：你需要采取这些方法
- 激励员工：一些实用的点子和技巧
- 用来评估员工工作的绩效管理方法
- 培养员工的新技能和能力

其中每一点都是至关重要的：既然你想要最优秀的员工，还想充分发挥其潜力，你就要与他们建立良好的关系。为此，你要相信你的下属，要对他们有信心。

招聘合适的员工

找到你想要的员工并不容易。我们会开玩笑说：“现在简直招不到人了”，但这也可能是真实情况。你如何找到最优秀的职员呢?有一个秘诀：你需要确定你想要哪种人。

根据各工作不同的特点来制订招聘时间表，从终点倒推——换句话说就是，从你希望人员何时入职开始倒推。开始准备招聘，留出完成以下事情的时间：商定职位描述，人员任 职要求和申请方法；发布招聘公告；接收职位申请；处理推荐信；列出最终人选名单；面试；提供岗位；申请人接受工作；签订合同。

明确岗位及人员要求

从职位描述开始，它要阐明：

- 这个职位的设置目的是什么？
- 这个职位的主要职责是什么？
- 这个职位上的人向谁汇报？

不要只用你电脑里保存的或人力资源部门提供的普通职位描述模板；这是审视职位描述、修正工作任务和岗位要求的好时机。

你还需要确定要招聘的人要具备的工作技巧、相关资质和工作经验。你要以人员任职要求为标准来完成职位描述。其中一些要求是必不可少的，一些是锦上添花的。例如招聘一名客户服务部门的领导，之前有客户服务工作的经验是必不可少的。你是想找一名优秀的团队合作者还是更擅长单打独斗的独行侠呢?你要找不打无准备之仗的人吗?擅长做电子报表的人是你需要的人选吗?

发布职位公告

既然你已经商定并且完成了职位描述和任职要求，就要推进招聘流程了。人力资源部门会跟你一起完成这件事，就这一职位进行公示——在互联网、公司内网、内刊以及报纸上。方便的话，你可以将招聘工作外包给某个专业机构。

你要决定如何处理职位申请：候选人是否应该填写申请表（填纸质表格还是在线填写）或发送求职信来阐述可以胜任这份工作的原因，并附上简历。

你还需要决定是否要用推荐信，如果用的话，要确定相关时间（面试之前或之后）。

你收到职位申请后，接下来要跟同事一起，根据已确定的客观标准，比如职位描述以及任职要求，来商定最终候选人名单。你要记录你拒绝某些人的原因，以备日后查询。估算下你想面试多少人，10个人多吗?

面试职员

面试的关键在于做好准备。明确面试的时间及地点，并提前通知候选人（比如在确定好最终入选名单之后到开始面试之前，留一周的时间）。面试当天，你要给每场面试及间隔都留有充足的时间，才能让面试官做好记录，并在候选人入场开始面试前进行充分协商。

想清楚你要什么。需要候选人做幻灯片演示或接受测验吗?如果你打算让其做幻灯片演示，那么准备好投影仪和笔记本电脑了吗?另外，需要参加面试者携带某些身份证明或考试证书吗?

决定面试官人选。你需要再加一个还是两个人手?根据面试人数，在一个地方用大约两天时间完成面试。这样的话，你对面试者的印象还依然清晰。如果不大可能做到这一点，就必须做好记录。

安排好面试的房间，确保房间干净整洁，为参加面试者准备好饮用水，为面试官准备好笔和纸。

认真表述问题。在面试过程中使用确定好的职位描述中的标准以及任职要求。对候选人一视同仁是非常重要的：应该用同样的顺序问他们

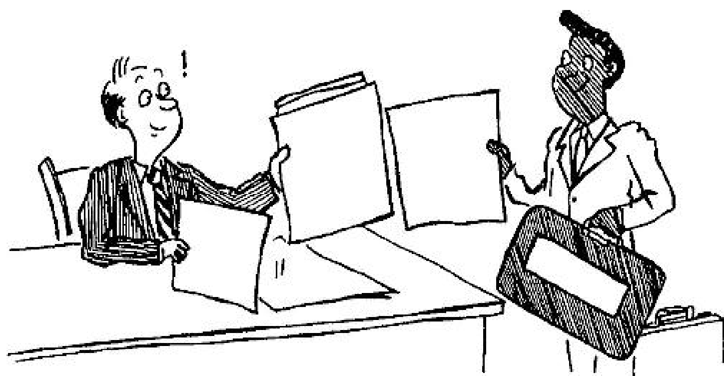
同样的题目。不要提出可以用简单的“是”或“不是”来回答的封闭式问题。你可以先提出一个常见问题，如“告诉我们为什么要相信你能胜任这一职位”。你的目的就是要让面试者聊聊自己的情况，聊聊工作经验以及如何胜任工作。检查面试者是否清楚薪资标准等基本问题。

根据法律规定，有一些问题你不能提，如一个人的性取向或婚姻状况。公司的人力资源部门会就这一点给你参考意见。

在你通知面试者获得工作机会之前，要确保已经与其他面试官讨论过了。

一个面试范例

哈利热情地欢迎了面试者，并努力通过闲聊来让其放松。每轮面试开始时，哈利都以面试者的职能和工作目的、公司目前需要的人才类型以及面试流程作为开场。面试时有三位面试官，他们先问了事先已征得面试者同意的问题，随后又提了一两个附加问题来进一步剖析其回答。面试官就面试者之前的工作经验，其之前处理过什么工作难题，有什么优点以及其认为工作中可以改进的地方展开了讨论。他们给面试者留出了提问时间，并且告知其其他相关信息。面试期间，每名面试官都做了很多记录，这些记录便是之后评估、讨论以及决定这份工作的最佳人选的基础。



评估

你要掌握你能接触到的全部信息，还要尽可能客观地决定谁应该得到工作机会。根据你从面试者的职位申请、面试情况及所有推荐信中获得的信息来进行判断。不要让一个人的迷人外表或热情性格来影响你的判断，你要侧重于考察其工作能力。

人员录用及办理入职

人力资源部门会就工作邀请/聘任书及合同的办理工作上给你一些指导。你也应该通知落选的面试者。

如果新同事之前就职于别的企业，那么你要确保办好入职仪式来让其了解公司的运营情况，让他们感到安心，从而快速融入新的工作环境。

这不仅仅包括像企业文化及员工保险这样的大概念，而且还包括像如何申请假期以及生病时向谁报告这样的细节问题。

员工手册

一份典型的员工手册（也叫雇员手册、雇员指南、人员手册）包含以下几个部分：

- 考勤
- 申诉程序
- 关于员工恃强凌弱的规定
- 保密规定
- 劳动合同规定
- 数据保护规定
- 纪律规定
- 获得平等机会及反歧视政策
- 办公费用的指导方针
- 灵活的工作程序
- 健康、安全和火灾规定
- 节日福利规定
- 工作时长规定
- 产假和陪产假规定
- 通知终止雇用的规定
- 关于薪酬（包括年终奖）的规定
- 养老金计划的安排
- 关于个人职业发展的规定

- 关于试用期的规定

- 关于遣散费的规定

- 关于退休年龄的规定

- 病假及病假工资的规定

激励员工

到了星期四下午，你的下属似乎已经停止了工作，开始讨论晚上的球赛了。你努力让他们把心思放回到工作上去，却不起作用。而且这种情况经常发生。那么你要如何激励员工呢?甚至直到一个长期项目结束时你可能还会有这样的疑问。作为团队领导者，你应该了解成员的动机及情绪。员工可能累了，他们的精力和热情开始衰减。那么你怎么去鼓励他们呢?

受到合理激励的员工会变得很乐观，会以极大的热情完成好工作，并且还想迎接更大的挑战。这样的人可以提高员工士气，也会把工作做得很好。另一方面，没有干劲的员工可能对工作不怎么上心。这些人可能会迟到，还可能会因为一些小问题就发牢骚。这样的人会影响到其他员工。

这里有一些激励员工的小窍门：

- 让员工感到你非常器重他们。聆听他们的心声。要广开言路，体谅员工，努力找出他们抱怨的原因。跟员工交流，而不要训话。了解员工的兴趣爱好。

- 让员工感到其本职工作对公司非常重要。想象一下加工巨型机器零配件的工人却不知道机器用途的情形吧。员工如果对其工作了解得更多，就会更有成就感——这道理同样适用于团队。

- 确保工作有趣并且富有挑战性。因为没人会喜欢单调又重复的工作。确保工作中至少包含一些能让他们有所收获的有意义的项目。

- 不仅与员工在正式会议上交流，还可以在走廊喝水休息时与其交流。我所说的“交流”是指面对面的交谈，而不是发邮件或发短信!（更多有关交流的内容，请参阅本书星期四的内容。）

- 在开小组会议时，要大力鼓励组员，还要不断肯定其为目标做出的贡献。

- 进一步分派你的工作（可参阅本书星期二的内容）。只对工作项目中可以分派的部分进行分派。我曾经将一项工作中三个不同部分都进行了分派，结果这些人对分派到的工作任务都很沮丧，没有成就感。

● 有条不紊地分派工作（同样可参阅本书星期二的内容）。员工知道公司对自己的期望是什么吗?模糊的指令不仅会让员工变得消极，还浪费时间。

● 如果有员工不愿配合的话，要鼓励他们尝试新方法。甚至可以问问他们是否能提出解决问题的新办法。

● 了解员工的优缺点。尽可能保证“人尽其才，各得其所”而不是“大材小用”。这不容易做到，因为总会有一部分工作没人想做（比如无聊的行政工作）。

● 鼓励员工专注于目标并且随时注意工作进展。长途飞行时，我总是注意着飞机飞到哪了。例如，我会分段计算13小时的航程，即：45分钟（全程已过了6%），1.5小时（全程已过了12%）等。专注于最终目标，将整个过程用时分成不同阶段，并且计算其具体进展，这些办法让我觉得自己正逐步完成这一目标。

● 脚踏实地，一步一个脚印。“罗马不是一天建成的”“千里之行，始于足下”。有时确实是万事开头难。

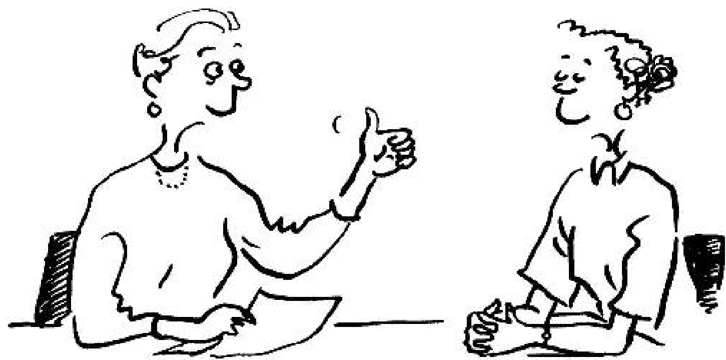
● 专注于具体、可计算且现实的目标（详情请见第43页的SMART目标），而不是一些模糊的想法。

● 在做一项具体的执行工作时，要努力保持乐观积极的态度。具体的执行工作是实现更大目标的重要一步。

● 就员工需要加强的地方提供培训和提升的机会（详情请见下文）。

● 认可员工取得的成就。你甚至要说，“谢谢你把这件事做得这么好”，这是一种表达感谢的好方式。

公开赞美并认可员工取得的成绩，并在他人面前表扬其工作成绩。跟员工分享食物或给他们买点零食，比如巧克力。为员工取得的成绩颁发一些奖状。我们可以惊喜地发现，员工可以为了取得奖状而积极地在工作中相互竞争。



● 如果完成了一个较大的项目，一定要请大家出去吃一顿。

● 别忘了叫上参与决策和制订预算的同事。你的公司如果正在发生变革，那就一定要在变动前而不是之后再邀请同事。这样他们会觉得受到了重视。

● 鼓励员工就如何更高效地工作积极发表意见。

● 让你信任的员工跟你一起去参加管理层会议。让这些员工陪你一起参加几次会议，然后逐渐把开会的任务委派给其中一些人。

● 承认有时你会缺乏干劲。你不可能一直处在最饱满的精神状态。在感到缺少干劲时，不得不强迫自己打起精神。虽然我常常会因此而获得成就感——但并不是每次都能如愿!

● 克服消极情绪——“体会自己的畏惧情绪并克服它”。

绩效管理

大部分企业都有一些考核员工绩效的规章程序。这些规章在员工手册中通常称为“绩效管理”，但其他如“绩效考核”和“培养计划”的规定也在其中。

绩效评估

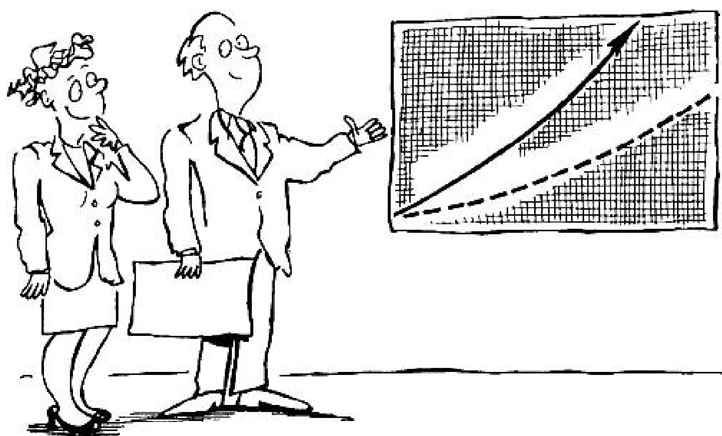
在绩效评估期间，管理者将定期（比如一年一次或一年两次）与团队成员开会，讨论该员工的工作表现。管理者会就以下几个方面进行评估：

● 上次审核结束后，该员工的业绩情况。该员工把哪些工作开展得很好?你能用什么例子来说明这一点呢?他/她完成了之后确定的目标吗?如果没完成的话，原因是什么?

● 需要制订未来发展计划。员工能从什么方面的培训中获益？他们需要帮助吗？员工应该发展什么方面的技能从而更称职？你可以从团队

其他成员、合作者、下属、客户处收集该员工的信息。从不同层级的各种人员处得到信息反馈，就形成了对员工的360度评价，意味着可以得到一个员工的立体、全面的形象。

评估报告的整体风格非常重要。有人曾教我遵循“先扬后抑，之后再扬”的方法——开头和结尾都是赞扬，中间谈一谈失败案例，形成一个三明治结构。尽量去赞扬是关键。听听同事对其表现不那么好的部分的说明，这些方面可能是影响其工作的地方。保持公平、积极的态度，富有建设性并通过查找原因、补救得当来克服薄弱环节（对于一些通常很少发生的事情，公司应该制订相关规章制度）。



评估报告应该以目标确立为结尾。这些目标应该包含目标管理原则（SMART）的五个特点：

具体性（Specific）：明确期望结果。

可衡量性（Measurable）：可量化，这样你就知道自己是否已经完成目标了。

现实性（Attainable）：经管理者及受评估人同意。

相关性（Relevant）：应该确立可实现却有点困难的目标，应该培养和挑战（“拓展”）员工的资源整合能力及工作技能。

时限性（Time-based）：设定完成工作目标的期限。

降低评估难度

杰克和同事很讨厌年度评估即可怕的年度审核，因此他们建议每名员工应每个月跟上司进行一次一对一的非正式谈话。一对一的非正式谈话意味着可以在问题恶化之前尽早发现并更快地解决难题。例如，朱莉的上司不仅发现朱莉对其巨大的工作量很苦恼，而且还发现她的同事长期请病假更增加了她的工作负担，这样的话，上司就需要及时地给予帮

助了。再比如，由于彼得曾经参加过编写报告的课程，上司就可以让他在员工会议上把经验分享给别人。一对一谈话的引入改善了员工与管理者的关系，管理者也可以更充分地了解员工，年度评估也不再那么让人痛苦了。

培养员工

评估报告会说明员工的发展需求，那么你接下来的工作就是要努力满足员工的这些需求。人都会有近期发展（如学习如何使用新软件或改善时间管理的技巧）和长期发展（如培养领导能力）的需求。你应该将人尽其才作为目标。

希望你在预算中留有培训费用。

培训课程

你作为一名管理者，应该就如何更好地培养员工进行思考。

- 在职培训：直接针对个人——但你需要找到厉害的培训师。

- 内部培训：企业如果需要利用某些知识或技能的话，内部培训可以派上用场，但这可能不适用于员工个体。

- 由职业专家进行员工外部培训。

- 辅导/指导：见下文。

在职培训

萝丝收到了为期几周的借调通知，因此她需要每周花一个下午的时间来教新成员莎拉学习新软件的使用方法。首先，萝丝演示了软件的使用方法，并且边做边解释给她听。然后萝丝在一旁指导让莎拉自己操作。最后，莎拉完成了，向萝丝阐述一遍流程。萝丝也感到很高兴。得益于循序渐进的教授方法，莎拉很快就学会了该软件的使用方法。

选择课程时要考虑的事情：

- 课程效果：该课程能让员工最终学到什么?

- 培训师的教育背景以及资格证书。

培训课程结束后，要进行一定的评估，以确保在课程中“传授”的理念已经为员工所掌握，并且已经融会贯通到了其工作中，这是非常重要的。记住：“不学以致用就等于白学”——应用你所学的东西，否则就会把它忘了。

利用外部服务商的好处

我有一次要去一家公司进行为期半天的报告写作技巧的内部培训。我像往常一样早早来到公司办公室，之后一位参加培训的人员给我倒了杯咖啡。旁边员工的第一反应是这样的：‘哇哦，你从来都没给我倒过咖啡!”我立刻感觉到了公司里的紧张气氛。后来培训进展得很顺利，我因为让两个平时并无交集的工作小组合作成功而受到了高度评价。有时邀请外部服务商到公司进行培训可以取得比内部人员进行培训更非凡的效果。

辅导（**coaching**）与指导（**mentoring**）：

辅导与指导是培养员工及其工作技能的更为私人且直接的方法。两者的不同点概括如下表：

辅导与指导

辅导	指导
通常是短期服务	通常是长期服务
以更正式且有条理的方式进行	更多是以非正式形式进行
针对具体问题或具体技术方面着重培训	对人进行综合考量,并在其职业发展中提供指导
可能由你的部门经理或同一级别但经验更丰富的同事来辅导你	由你公司或别的公司中的高级别人员（但不是你的上司）来对你进行指导

优秀的教练或导师要做到这几点：

- 善于读懂受训人，理解其所说和未说的内容——辅导者要能够“读懂（且听懂）言外之意”，并且能提出恰当的问题。

- 不必对每个回答都做出回应，但会鼓励受训人积极提出解决问题的方法——因为相比辅导人只提供一种方法而言，如果受训人自己找到了解决问题的方法，他们更有可能去行动。

- 努力弄清楚问题时，可以通过不同的角度来思考问题。

商讨职业理想

莎拉经常去拜访其导师珍妮特。珍妮特不是莎拉的直接领导，因此莎拉可以轻松又放心地跟珍妮特讨论自己的工作，尤其是可以谈谈自己的职业理想。珍妮特就莎拉的短期及中期培训需求进行了指导。指导结束后，莎拉又与其部门领导就这些问题进行了商讨。

总结

今日内容：

招聘合适的员工

- 明确工作职位及人员
- 工作描述与任职要求
- 发布职位招聘启事
- 进行面试

激励员工并且让其感到受重视与欣赏的多种方法

绩效管理

- 评估（正式）报告
- 进行一对一会谈（非正式）

培养员工

- 培训
- 辅导与指导

下一步：

- 就职位描述和成员工作描述及任职要求进行思考。他们在哪些方面需要进一步培养以更称职?
- 找出干劲十足的团队成员。你如何进一步激励他们呢?
- 找出干劲不足的团队成员。你如何进一步激励他们呢?
- 仔细阅读员工手册中你不熟悉的内容。
- 核对评估报告中的发展需要，判断企业的培训与发展需求是否相关。
- 考虑你是否需要私人教练或导师，如果需要，下一步要怎么做。

小测试

1. 在起草工作描述报告时：

a)因为你知道工作描述会经常变革，所以就草草了事 □

b)花很多时间修改现有的描述报告，导致你逾期了 □

c)在未核对现有报告是否匹配的情况下，依然使用现有描述 □

d)精心制作工作描述，使其准确表达相关工作的主要目的 及责任 □

2. 为面试做准备是：

a)如果时间充足的话，做好准备将是一个不错的打算 □

b)奢侈的事情 □

c)必不可少的事情 □

d)不重要的事情 □

3. 在你激励员工时，你应告诉他们：

a)你不关心他们 □

b)你很器重他们 □

c)你是上司 □

d)他们的位置 □

4. 评估报告通常应该：

a)只写积极方面 □

b)具有建设性意义 □

c)是消极的 □

d)是不公平的 □

5. 评估报告中的重要内容：

a)让受评估的人发言 □

b)不让受评估的人发言 □

c)不处理难点 □

d)只关注难点 □

6. 在确立目标时，他们应该具有SMART的特点，其中S代表：

a) strange（奇怪的， 陌生的） □

b) slippery（光滑的， 圆滑的）□

c) specific（具体的）□

d) silly （愚蠢的）□

7. 定期进行非正式的一对一会谈有什么益处：

a)可以替代年度评估报告 □

b)可以在一些问题恶化之前的萌芽阶段就对解决方案进行 公开讨论 □

c)逃避难题 □

d)跟老板熟悉起来 □

8. 培训结束后，做评估报告是：

a)浪费时间的 □

b)必不可少的 □

c)有益的 □

d)一件奢侈的事 □

9. 从商业意义上说，教练是：

a)企业外具备丰富经验，并将长期以非正式方式来指导你的人 □

b)帮助你处理短期问题的同事 □

c)长途客车 □

d)你的管理者 □

10. 优秀的教练或导师要做到：

a)只倾听和明智地给予肯定 □

b)对你毫无帮助 □

c)跟你进行大量的谈话，并给予你丰富的建议 □

d)聆听并鼓励你找出答案 □

星期二 团队管理

我们习惯于认为足球队中前锋的主要职责是进球，中场组织进攻，后卫和守门员来阻止对手得分。

我曾在一个青年乐队中演奏单簧管（我的水平相当糟，这不是谦逊之辞）。我们开了很多场音乐会。我从没参加过正式演出——我不知道我作为次单簧管演奏者的卖力演出对于整场气势恢宏的演奏能派上什么用场。

那么团队是什么呢?团队是一起致力于同一目标的一群各不相同的人。我们可以把这个定义拆解开：

- 一群各不相同的人。你的团队成员要具备不同的技能，也会有不同的性格和工作风格。这是团队的优点，而不是弱点。如果我们都是一个模子里刻出来的话，生活会变成什么样呢?

- 一起致力于同一目标。希望你的团队不是仅仅围坐起来漫无目的地讨论，而是专注于实现一个或多个明确的目标。

今日内容：

- 团队成员的多元化

- 培养强大的团队合作能力

- 给团队分派工作

团队成员的多元化

关键是，团队成员各司其职，各有价值，并且角色互补：一人的弱点会被另一个人的优势所抵消。

那么有什么不同的角色呢?

梅雷迪思•贝尔宾（Meredith Belbin）博士在研究团队成员行为方式时，研发了著名的角色组。他将团队成员划分为九个不同角色：

- 智多星：富有创造力，善于提出新想法及非传统方式来解决问题。

- 资源调动者：外向、善于与外部机构打交道。

- 协调者：像领导者一样，引领团队成员专注于目标；是一位优秀代表。

• 塑造者：可以推进项目，克服困难，具备强大行动力的人。

• 监控者/评估者：能退一步进行客观思考。

• 协作者：为达到良好的团队精神，营造和谐的氛围，并处理好人际关系。

• 实施者：可靠、高效并且讲求实用的组织管理者。

• 完成者/修整工：能一丝不苟地从细节上完成项目。

• 专家：具备专业技术知识。

我给一个合作的公司组织进行了一次息工日（Away Day）。我们以团队合作为开始，最终（再次）意识到，我在协调及主持方面具备一些技巧，因此我获得了正式主持会议的机会。当然，有些人可以胜任很多职能。例如，资源调动者除具备优秀的与外部沟通能力之外，也得是能为团体会议提供智谋、带来良好风气的优秀协作者。

这种分析是非常有用的，因为我们可以通过分析发现可能存在哪些漏洞；你的团队可能会缺乏某些技能，那么你就应努力弥补这部分。比如，我们可以通过以上探讨发现我们没有能退一步进行客观审慎思考的监控者/评估者。因此，我们的目标就是要发掘这样的人才。

员工间不同的角色也是这样，团队成员应做到：各成员要乐意与人合作。“协同效应”一词近年来崭露头角，通常定义为2＋2＞4，即两组人一起工作，其结果大于各成员技能的总和。附加值就这样产生了：合作的成果更加显著。



适应新角色

安德鲁曾在一个偏远的地区工作。他习惯于利用电子邮件以及面谈来推进工作项目。在加入团队后，他发现自己很难适应新角色。安德鲁不够灵活，并且习惯于按自己的方式工作。只有在他自己管理工作项目

时，他才跟别人合作。因此，他不得不学着去跟他人合作。

培养强大的团队合作能力

作为团队领导，你承担着鼓励团队的责任。我们在此探讨的是基于星期一的内容——激励员工。我们要思考的是如何让团队成员团结协作。要做到这一点，你需要：

● 沟通传达工作愿景。团队要向哪里前进?其目的是什么?你要展示出宏大且鼓舞人心的目标构想。

● 确立清晰的团队目标。抽象而脱离现实的表述只会让人觉得无聊。

在没有任何实际意义的工作构想表述完毕、员工离席后，他们会变得非常愤世嫉俗，这并不奇怪。

工作构想必须落实为具体步骤。

● 确保你的价值观可以得到团队认可。团队成员之间是否互相信任、尊重彼此呢?成员是否认为自己在团队中很重要并且成了团队的一分子了呢?让团队成员保持积极的态度，并相信团队的力量。

● 明确团队各成员的职责分工，以便让每个人知道自己的责任所在并熟悉其他成员。不同成员会给团队带来不同的技能，因此要发挥员工的长处。不要把主持会议的责任交给思绪混乱或优柔寡断的人。

● 明确权力和责任的界线。明确成员个体是否有权支配一定资金，或者他们是否应直接向你申请进行购置。

● 灵活处理可协商的事情，同时也努力去适应不同工作风格。听听同事的意见。随时准备“跳出固有思维”，用创造性的方式挑战既有的思维和工作方式，找到解决问题的方法。

● 即使你可能更青睐某些人，为人处世也要做到公平，对同事要一视同仁。

● 确保成员工作负荷大致相当，并让每个人“尽职尽责”。不能允许团队里有“搭便车的人”——业绩明显不如其他成员的人。

● 展现你对工作的热情。热情具有感染力，因此，对工作打不起精神的现象也是互相影响的。你如果三心二意，你的言行就会表现出来，同事也会发现，虽然你可能言之凿凿，但你却并不相信自己说的话。

● 营造开明的团队风气。尽可能地让成员参与决策。鼓励羞于表达的人，并且利用交流技巧来让话痨有所克制。

● 让成员发挥其创新精神。员工并不需要总来找你解决一些小问题，而是可以更有魄力一点，自己来解决一些问题。

团队建设的四个阶段

项目团队受命为一个项目制订一套变革管理策略。项目团队第一次会面时，每个人都很友好。在领导阐述项目目标、成员开始熟悉彼此并分配职责（称为“形成期”）时，整个团队都很兴奋。然而没过多久，由于不同的员工有不同的想法，争执开始出现（称为“风暴期”），一些问题开始表现出来。幸运的是，领导开始介入并调停。

成员们逐渐克服了这些困难。尽管他们有时仍然会激烈地讨论，但是他们开始互相信任，在未来理念上也更加一致（称为“规范期”）。成员认为完成项目比维护自己的职位更重要。

他们接下来就可以很好地开展合作，制订战略并最终付诸实施（称为“执行期”）。美国心理学家布鲁斯•塔克曼（Bruce Tuckman）于1965年首次提出这四个阶段的名字——形成期、风暴期、规范期、执行期。

● 让员工互相照顾，这样做可以取得很好的效果。例如，在一个成员遇到困难时，另一个成员就可以搭把手。

● 让团队更高效地工作。不要让员工袖手旁观，而要让其不断地探寻更节省时间和金钱的工作方法。例如，团队成员是否把相同数据录入到了两个电子表呢?合二为一，这样工作就省了一步。

● 就目前工作设置有效的监控措施（参见本书星期三内容），然后定期评估进展。例如，如果发现员工报销费用未受到正确审核，那么你就必须立即采取行动。

● 为工作取得进展而庆祝。认可个人的成绩。

在某些企业文化中，同事这样做会觉得不好意思或尴尬，但这是评价员工的重要一步。为团队成功而庆祝。你们如果完成了一个工作项目，可以出去吃一顿庆祝一下，比如来一次特别的午餐或晚餐。这样有助于提升团队归属感。

● 及时反馈。作为团队领导，你应该将成员的工作表现及时反馈给他们。反馈要具体化（如：“我认为你回应投诉的邮件写得非常好”），尽早培养员工的责任感及应对问题的能力，这样的话，以后出现相关问题时就没那么难于应对了。

● 成员如果需要帮助，你要多给他们向你寻求帮助的机会，并且你应该热情一点。

● 营造欢乐的团队氛围。举办团队建设日，并且你要在那天有意将

日常同一组的人员打散后再进行安排。设置一些任务，然后在组与组之间进行比赛。比赛带来的欢声笑语可以让员工放松下来，你还会发现员工身上不为你所知的特点。

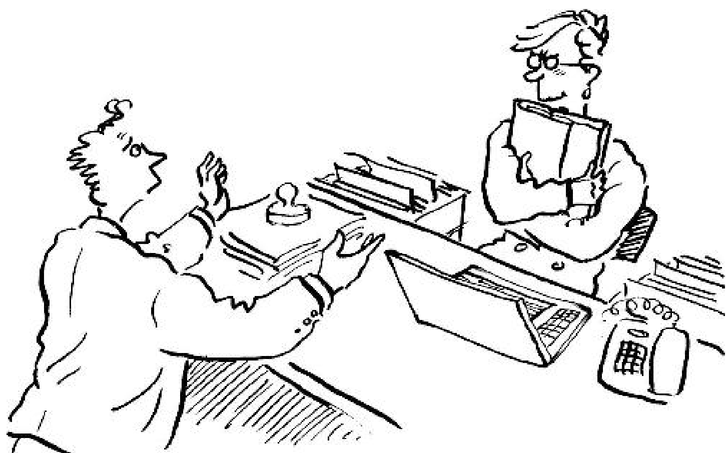
良好的团队会议

纳比拉曾是名优秀的团队领导者。她曾主持召开过多场效果很棒的会议。纳比拉严格按照提前通知的议事日程行事，并且严格遵守上次会议制订的行动计划。她公布了有关公司业绩的常规信息，并且就如何进一步提高其小组工作效率而展开了有效的讨论。她特别擅长鼓励每个人融入团队并且表达自己的观点。纳比拉经常总结讨论，并明确决定下一步的计划。会议结束后，她会迅速传达会议精神，让同事都清楚他们应该做什么事情。这样做的结果就是她的所有团队成员都受到了鼓励且干劲十足。

合理分派工作

管理者不进行分派工作有很多原因：你认为自己能做得更好，或是团队成员工作太过繁忙，而工作任务又十分紧急，他们也没做好充分准备去完成这么吃力的工作。其中主要原因本质上还是你对团队成员执行工作任务不放心。但是他们何时会完全准备好呢?他们何时才能有充足的时间呢?

你需要采取以下三种方法：



● 尽可能提前计划好。花时间做好计划。你要了解一些重要工作（如年度预算）要在何时完成，并在日程记录上做好时间安排。（无论是用纸质版还是电子版，或是用云备份，你都要保证你做好了安排！）

● 将工作分派给基本做好准备的人。从来没有人能做到万事俱备。你做到过万事俱备吗?把工作任务分派给基本做好准备的人会增加其压力，但这不就是你想要的效果吗?

● 进一步深化而不是缩减任务分派工作。有一些工作你不能分派出去（如管理整个团队，分配资金，处理绩效管理以及升职等机密事务），但你能且应该把许多具体工作及一些日常管理工作分派出去。

如何分派工作

你既然已经决定要分派工作了，你打算怎么做呢?这里有一些方法：

● 了解你的团队。你认为谁是执行任务的最佳人选呢?

请牢记之前的建议：选择已基本做好准备的人。如果没有符合此条件的人，那么就要对成员进行培训，至少让其中一些人达标。能分担的尽量分担。但不要给最优秀的员工分派太多工作。

● 明确你想分派的任务。明确你想分派的任务是分派工作中最重要的部分。不要下达模糊的指令（例如“你能就安全问题写一个简报吗?”）；请你下达具体的指示。把自己的想法表达清楚：我想要一篇有关一些重大安全漏洞的可能成因及如何预防这些问题的10页左右的报告。给阐述任务预留充足时间，让员工有机会了解你想让他们做什么事情。

● 确认受分派人已经明白你想要其着手的工作。不要问：“你知道我想要你做什么吗?”你可以这样问：“你能概括一下你接下来的工作计划吗?”其回答就会显示出他（她）的理解程度。

● 交代背景细节，这样受分派人就可以了解其做这项工作的原因，以及这项工作在整个项目中的位置，但如果不详细解释所有细节，那么受分派人可能就做不到。

● 在可能的情况下，用全面概述这项工作的简报来记录任何下达的指示。

● 拆分工作任务。把简报说明写清楚，并在其中指出具体需要做的事情。

● 说明你想让员工完成工作的日期。请记住，你只需要半天时间就能完成的事情，你的下属可能需要更长的时间——也许要两天才能完成同样的事情。

● 尤其是（但不只是），在受分派人已经完成了一些既定目标时，确认你想要其向你汇报的频率。

● 如果员工进度缓慢，那么你可以让其每天下班前给你汇报一下当前进度。

- 明确你授予员工的权力和责任。尽管你已经把工作分派出去了，但你作为管理者，仍承担着最终的责任。

- 恰如其分地监督员工的工作：为其提供必需的设备以及其他资源。

- 让受分派人自行选择工作方法，用自己的方式来完成这项工作。

- 在出现问题或遇到困难的情况下，鼓励受分派人向你汇报相关信息，还要让其提供一些解决方案及相关方案的资金和时间成本。你可以用这些方法来更充分地利用时间：受分派人比你更熟悉工作的具体情况。你的工作是根据他们的建议而做出决定。

- 增加充足的指导或培训，从而让受分派人着手并完成工作。

- 受分派人完成工作后，你要向其致谢，并且你还要表达你对他们的欣赏。你要认可他们并肯定他们的成绩。

越来越自信

史蒂夫作为志愿者，在几年前加入了一个慈善机构。他表达了进一步在该机构发展的兴趣，随后承担了一些简单的行政工作，他也出色地完成了这些工作。史蒂夫最终开始参与该机构的财务工作，几年后他成了财务助理。由于财务总监在9月份要休假1个月，该机构又必须在9月末的5个工作日内处理完9月份的数据，史蒂夫首次掌控了大局，并在4天内处理完了数据，最终让其他部门总监得以在第5天签字。史蒂夫成了该机构的人才，后来他又参加了专业会计资格的考试。这一切都是因为史蒂夫的老板发现了他的潜力，并且给了他进步的机会，史蒂夫也因此变得更自信了。

总结

今日内容：

团队成员的多元化

- 鉴别团队成员不同的角色职能

- 弥补缺失的职能

培养强大的团队合作能力

- 激励团队，团结协作，让每个成员都能发挥优势

- 确定有强烈吸引力的工作愿景和清晰的职业目标

- 确保每个成员都清楚工作职责

安排好分派的工作

● 提前做好准备

● 对分派的工作做出明确指示，尤其要注明最终期望的结果（比如，就此问题做一篇1~10页的报告怎么样?）以及期望完成工作的时间。

● 信任受分派人。

下一步：

● 使用贝尔宾分析法来考量你自己的职能。

● 再次使用贝尔宾分析法来考量团队中其他人的职能。

● 你作为团队领导，怎样安排才能进一步加强团队合作呢?

● 各成员是否都清楚其职责所在呢?各成员是否了解其他人的职责所在呢?

● 想想你可以把哪些工作分派出去，然后提前做好准备。

● 你清楚要在什么时候就分派的工作进行说明吗?你信任受分派人吗？

小测试

1.团队是：

a)一群独立的人 □

b)一群合作顺利的人 □

c)一群为共同目标而团结奋斗的人 □

d)一群合作不来的人 □

2.在考量员工职能时，什么是非常重要的：

a)每人都具备相同的职能 □

b)团队应该具备不同职能的合理配比 □

c)没人了解其职能 □

d)没人应担当一个以上的职能角色 □

3.要提升团队合作的效果，应注意：

a)团队的优势 □

b)团队中你最青睐的人 □

c)团队工作中的失败经验和教训 □

d)团队中存在的劣势 □

4.高效的团队成员应该：

a)彼此公开批评 □

b)不关心其他团队成员 □

c)在团队中组成小团体 □

d)保持积极的态度，相信团队的力量 □

5.你如果要给工作总不达标的员工反馈意见，你应该：

a)不对其问题进行探讨，以防其不悦 □

b)尽早而不推迟跟其讨论问题的解决办法 □

c)在团体会议上商讨问题 □

d)只要见面就聊聊怎么解决问题 □

6.团队如果跟你提出了一个想法，你应该：

a)忽略这些想法 □

b)听一听，然后进行考量 □

c)听听但也只作耳边风而已 □

d)觉得其想法比不上你的主意 □

7.你在进行分派工作时，你应：

a)在成员要着手工作时，不为说明工作情况而操心 □

b)快速说明工作任务，这样你可以开始着手更为重要的工作 □

c)明确工作任务 □

d)不好意思，什么是分派工作？ □

8.你在进行分派工作时，你应该：

a)偶尔检查工作情况，同时也要给员工试错的空间 □

b)经常检查工作情况，以让其意识到你的上司地位 □

c)从不监控其工作情况 □

d)你先忘了曾经交给其工作 □

9.如果一名团队成员向你提了一个工作中的问题，你还 要鼓励其：

a)带一份比萨 □

b)提出10个有关的解决方案 □

c)在你们交谈时，说明深层问题 □

d)提出一个经过深思熟虑的解决方案 □

10.当员工出色完成工作时，你应该：

a)出于个人对其的喜爱而表扬他们 □

b)对这件事一点都不提 □

c)认可其成绩 □

d)为了不能偏袒任何人而忽视这些员工 □

星期三 工作管理

你作为一名管理者的主要工作是进行人员和团队管理。然而，为了让你能高效且有效地在这些领域工作，你还需要学习管理工作中的重要制度。

因此我们今天的内容是：

- 战略性地思考并设定目标
- 确立并管理预算
- 研发其他类型的制度
- 解决问题并作出决策
- 应对变革

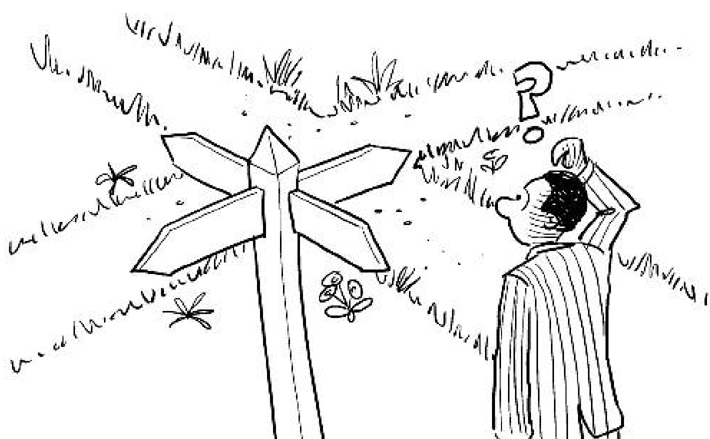
这些工作流程虽然看起来非常无聊，但了解和学习这些对你的工作非常有利。如果你对这些程序一无所知，就不知道你的工作进行到哪里、要向哪个方向发展。你更不会知道其成本，并且还会遇到一系列的问题。在你了解了这些制度流程之后，你就知道了工作目的、目标和资金流向。这样你就能顺利开展工作，解决问题，并作出合理决策。

战略性思考

世界上最艰巨的工作是什么?

思考。

——爱默生（Ralph Waldo Emerson），美国诗人、散文家、哲学家



你得停下来去思考你想实现什么样的目标。是让利润翻倍吗?是在未来两年内开10个新店吗?在各大洲都拥有一间新办公室吗?不管你的具体目标是什么，你都需要战略性思考，并集中考量一些想法。这里有一些有助于你思考的问题： 你的最终目的是什么?你想让企业往什么方向发展?你想要取得什么结果（效果）?例如，在你使用变革管理工具（见下文）时，你可能想要改变企业，让企业接受一些新想法，并且生产新产品。

- 那么你得设置哪些步骤（目标）才能实现最终目的呢?牢记一点：目标必须具备SMART特征（具体性、可衡量性、现实性、相关性、时限性——见星期一的内容），这样你就可以确定实现目标的可能性和时间了。

- 你要让谁加入该计划制订的过程呢?你不应该仅根据自己的想法来制订计划，还应同高管和其他同事共同制订计划。

- 计划中有哪些设想?例如，计划中是否基于整体经济中某特定增长率而预估了产品的需求量呢?如果达不到预估量，那么又会发生什么呢?

- 你是否充分考虑到了时间、资金以及人力等基本资源呢?你需要多长时间完成该项目呢?你打算花多少钱呢?你做好了相关工作的人员安排吗?如果还没有做好安排，你打算从何处调度你需要的人呢?

- 你是否对整体计划进行拆分了呢?

就一些关键问题如时间、资金以及人力等资源，补充更为丰富具体的细节和信息。

- 你做了哪些应急预算案呢?一般来讲，用于应对不可预见问题的费用应该占总费用的10%。

- 你更重视工作质量还是工作效益?要追求高质量的工作成果。确保第一次就把事情做好。

SWOT分析法

SWOT分析法可以从这些方面考核你：

- 优势（Strengths）：你的企业擅长什么?你在哪些方面比竞争对手做得更好?你独一无二的卖点（Unique Selling Proposition, USP）是什么?

- 劣势（Weaknesses）：你的企业不擅长什么?你在哪些方面名声不佳?

- 机会（Opportunities）：你向哪些方向发展可以获益?

- 威胁（Threats）：企业面临什么问题，如贵公司跟其他公司的竞争是否变得更激烈了呢?什么制约了你公司收入的增长？

思考这些问题可以让你充分利用优势和机会，并减少劣势以及威胁对你的影响。不过进行SWOT分析并不是最终目的，你要向前发展，并处理好这些问题。

把目标转化为行动

既然你已经制订了一个宏大战略计划并且确定了实现该计划的各阶段的具体目标，那么下一步的计划是什么呢?你需要明确员工的职能角色。

不要让两人负责同一项工作，这样做的同时就忽视了其他工作。

我们根据星期二的内容可以发现，团队管理的重要之处在于明确成员间不同的职能角色。每名团队成员不仅应该知道自己的职责所在，而且还要了解其他成员的职责，这样所有人都清楚了自己的作用，也明白自己在整体战略中所处的位置。

在你确立员工的目标时，他们要清楚该向哪个方向努力。这样他们就会鼓足干劲并且拓展自身的能力。

设定具体的目标

作为咖啡店的经理，特蕾莎非常明智——她知道不能给员工树立太多工作目标（“少即是多”），她还清楚必须给员工确立具体的工作目标——不仅要“更侧重顾客”，还要“在顾客入座点了饮品后的两分钟内上饮品”。通过观察不同时间的顾客数量，她招募了充足的员工来满足白天高峰期的需要。

制订并管理预算

作为一名管理者，需要掌握一些财务技能。其中一些技能可能更具

有技术性，其他一些则相对更容易掌握。

制订预算

未来预算是建立在今年预算的基础之上的，你需要准确掌握不同类型的信息，以便作出恰当的决策。这些信息包括：

- 到目前为止今年的财务数据——收入和支出；实际收支情况和预算收支之间的差异以及发生这种变革的原因；利润或损失，如果是后者，要对原因进行总结。

- 明年的目标。

- 明年企业努力的方向。

- 薪资的增长。

- 通货膨胀。

- 生产力的提高。

- 企业想完成的计划或项目。

- 应急情况的准备。

汇总预算并不仅仅是把数据输入到电子表中去，你同时还要考虑：

- 其中的假设是否真实可靠，如原材料价格会在未来12个月保持稳定吗?你们公司真的会进一步发展并且完成你确立的目标，即明年占领10%的市场份额吗?

- 员工成本。

- 企业日常管理费用（一般性业务费用）。该费用是否准确反映了企业的实际成本呢?



财务和政治技能

肯作为一名管理者，非常清楚确立预算不仅有关财务状况，还有关职场政治。肯发现自己还没开始制订预算的工作，同事就已经开始交头接耳了。他感觉到公司员工（和客户）都在估量公司接下来12个月会向哪个方向发展。

肯花了很多时间来把安装新订单系统的项目成本拆分为更小、更容易管理的模块。他的预算证明新订单系统将在9个月内收回其成本，他为此感到特别自豪。肯最终得以把一份内容翔实、论证充分的预算案提交给了财务总监。

预算管理

作为管理者，你的职责之一就是要管理团队预算。再次强调，掌握正确信息至关重要。确保财务软件定期将收支分析报告上传到分配特定项目支出的“成本中心”，然后你就可以监控并审查收支情况并采取相应行动了。

如果超出了预算，这里有一些帮助你减少开支的建议：

- 只把钱花在必需品上——对你而言必不可少的东西而不是“锦上添花”的东西。你可以推迟购买特定服务或产品。

想想可以让你的工作更富有成效、更高效的方法：

你全部的会议都是必要的吗?我接触到的大部分公司会议议程都是关于会议本身，而不是有关实际工作的!

你有哪些方面的工作是不必要的呢?

- 尽可能减少开支。把头等舱调整为商务舱。员工是否可以买打折机票进行商务旅行呢?

- 减少工作时间。不在圣诞节和新年期间加班或延长工作时间。

- 在员工已离职后暂停相应岗位。然而，这样做将意味着团队其余成员不得不承担额外工作，这可能会让其难以接受。

2012年12月预算及实际开支情况

	2011年12月预算（英镑）	实际开支（英镑）	差额（英镑）
人员			
薪资	88700	89000	（300）
开支	2500	1572	928
办公			

电话通信费用	2000	1612	388
保险费用	2100	2000	100
水费	500	389	111
取暖及照明费	6400	7003	（603）
影印、邮寄及文具费	7500	9000	（1500）
网站维护	300	352	（52）
办公家具/设备	200	210	（10）
杂项	500	179	321
维护费用			
日常维修	9000	8790	210
救急费用	1800	1840	（40）
安全报警服务	320	600	（280）
供暖服务	600	750	（150）
翻新费用	0	0	0
供应开支（厨房）	1000	753	247
杂项	500	310	190
IT 设备	2700	2900	（200）
杂项			
会议开支	200	0	200
银行费用	350	358	（8）
会计费用	1500	1652	（152）
应急开支	12000		12000
总计	140670	129270	11400

注意事项

● “差额”一列中的数据，不加括号的表示实际开支小于预算；加括号的数据表示实际开支大于预算。

● 数据显示，尽管一些支出——特别是薪资，取暖和照明，安全报警服务，IT设备，供暖服务，会计费用，尤其是影印及文具账表——高于预算，因为应急开支庞大，实际余额仍有11400英镑。

研发其他制度

我对大家都在用电脑的场景记忆犹新。我每天都会想到自己每个月都在做同样重复的工作。我需要规章和制度——或者至少一些表格，这样我就不用每个月“进行无谓的重复工作”。因此我设计了一些规章和制度——花时间来节省时间——以便我能专注于真正的工作，即专注于规章的内容，而不是规章本身。

你经常需要完成一系列流程，如：

- 填写/检查考勤表
- 检查复印机的使用情况
- 确保员工遵守假期规章
- 准备设定年度目标
- 确保员工遵守卫生、安全和数据保护政策
- 准备年度预算计划
- 管理预算

你需要“业务管理”。你可以引入各种制订好的规章，但经验表明，如果没有人监督核查，这些规章就不可能奏效。任何你说要定期做的事，或任何你对高级管理者说的言论都必须加以核对。

管理报告

你要将一些流程与会计系统联起来运行，以便在成本、质量、支出及收入增长等这些重要方面向高管们提供清晰、一致的信息。这些都会包含在关键业绩指标（Key Performance Indicator, KPI）的表格中。该表格会对你所在企业的战略实施情况进行客观评估。

你的目标是让高管作出明智的决定，不仅让其能针对目标来分析业绩，而且还让其对未来能作出战略性规划。

解决问题并作出决策

作为管理者，你大部分的时间将用在解决问题和作出决策上。

解决问题

这里有一些方法：

- 看看是否是你自己的问题。你应该对此负责，还是别人应该负责?或者这只是一件你必须忍受的事呢?如果是你自己的问题，该问题重要吗?解决该问题会对你的工作造成重大影响吗?根据帕累托原则［以意大利经济、社会学家维弗雷多·弗雷德里科·帕累托（Vilfredo Frederico Pareto）的名字命名，也被称为80/20法则］，即80%的问题可能由3个主要原因造成，而20%则由20个小原因产生。你最好集中精力解决一些重大原因所造成的80%的问题，而不是专注于许多原因引起的20%部分。

该问题的紧急程度如何?如果你无动于衷，问题将变得更严重，那么行动宜早不宜迟。然而，有些问题偶尔也可以转化为机遇，所以不要

总觉得你不得不解决所有问题。

- 找到问题的根源。思考并与其他同事通过把问题拆分开来进行讨论、分析，从而让你进一步明确问题并理解它。尤其要关注问题原因而不是其表现或影响。因此如果有人的工作不达标，就不要一直以此来抱怨。相反，你要努力找出原因，问问这些人是否需要培训，或者考虑他们是否更适合其他工作。

坚持问问题，尤其是要究其原因。这样你就会对真正的问题有完整的了解。通常提出恰当的问题比给出正确的答案更有意义。

- 了解问题发展到了什么程度。如果产品质量正在下降，那么是会对0.1%的产品造成影响还是会对90%的产品造成影响?

- 关注重要问题。不要陷入对细节的纠结。（例如，“他总是迟到，因为101公交车总是迟到……”）

- 利用经验。随着你成为管理者，你会有这样的感觉：“我以前遇到过这样的情况。上次我是怎么解决这个问题的?”

- 就不同的反应进行思考。这里有一些可以创造性应对问题的技巧：

头脑风暴：拿张白纸。让一个人陈述问题，然后让其写下从不同的角度对这个问题的思考，例如，分别站在客户和竞争对手的立场。鼓励参与者分享彼此的想法，而不要互相批评或评价。最后，参与者就如何把最好的想法推进到下一个阶段达成一致意见。

画一个流程图，让其展示问题发展的不同阶段，问题（即其症状）的表述方式以及导致该问题的原因与结果之间的联系。

跳出固有思维模式进行思考。你很难组织语言来表达该问题吗?那么就把它画下来，或者你如果可以用一段音乐或角色扮演来更好地阐释问题，那就这样做吧。

画一个图标模型（见本书星期四的内容）。

进行SWOT分析（见本章开头部分）。

决策

这里有一些方法：

- 行动，不要过度分析。我很擅长分析，而幸运的是，我的妻子行动力很强——这就是我们能组建成一个优秀团队的原因。最后，你要停止分析并作出决定。

● 检查可行的解决方案。我们生活在一个不完美的世界里，因此你所作的每个决定都不可能是完美无缺的。你现在可能不得不用你所有的知识作出决定，而你可能要在两年内再回顾该问题。

● 与其他同事讨论这件事。如果有必要，请咨询专家。专家可以提出你未想到的问题、风险或可选方案。努力进行集体决策：至少如果这个决定是错误的，错误会归咎于集体，而不仅仅是一个人。如果有必要，私下跟同事讨论而不是集体讨论细节问题，因为更大的群体可能会受到职场“政治”因素的影响。

应对变革

作为管理者，你工作中一个重要方面可能就是变革管理：你可能要大幅度改变操作流程来降低成本。你需要做的就是改变员工“我们一直是这样做的”这种根深蒂固的思维方式。

回应变革

● 人们不喜欢改变。“我们一直是这样做的”可能会是其口头禅，也许人们之前就是这么做业务的——那么我们为什么要改变呢?

● 人会对变革感到不安。很多人喜欢例行公事的生活，而如果有变革的话，其生活方式就会受到影响。

● 人会因变革产生受威胁感。变革会产生未知的恐惧。变革可能会影响员工的认同感。

引导变革

这里有一些引导变革的诀窍。

● 了解你的组织

组织的总体氛围如何呢?有变革的条件吗?员工的整体情绪是充满信心，是“我能”这样乐观进取的心态，还是态度消极、充斥诽谤和内斗的愤世嫉俗的情绪呢?你不仅要知道组织中心发生了什么，还要了解其周边信息以及没发生的事情（或不再发生的事情）。与同事交谈，更重要的是去聆听他们的心声（见星期四的内容）。

● 强调企业愿景、目标

不要因次要问题而分神。你的组织的使命可能是服务社会，但这并不是企业的工作重心。重新调整团队成员的目标愿景，这样才能让员工理解它。

在管理变革的过程中，你要不断解释你正在做的事情的原因，这样可以让员工相信变革是必须的。



在你想对组织进行变革时，不要将变革用于满足个人偏好，这一点是至关重要的。高管必须致力于变革，并且必须证明其结果直接影响组织的主要目标。采取适合的策略很重要，这么做可以通过传播价值观来落实目标。你要向团队成员解释清楚必须变革的原因（例如，因为竞争而导致生产力下降或减少公司利润）以及变革将产生多少收益。

- 培养新价值观

把目标愿景转化为决定组织工作重心和风气的价值观。尽可能确保这些价值观简单实用。（我给一些警官主持了一次写作课程，并且坚持要求他们用日常用语来简要表述其价值观。课程总计2个小时，结束时，警官领导说："马丁，你用2个小时就改变了我的写作风格!"）你可以对以前的观念进行改革或者重新建立价值观。

- 让员工参与进来

在变革管理初期，你要让涉及变革的员工参与进来。不要让其不知所措，让其参与制订目标愿景、战略与决策。把有影响力的员工留在身边。激励尽可能多的员工。

- 进行良好的沟通

我们会在本书星期四的内容看到，在企业中良好的沟通是至关重要的，而在你想改变一个组织时，这一点更为重要。有关工作、角色和位置变更的谣言可能很容易产生，而这些流言蜚语会降低士气，导致员工干劲不足。清晰、深思熟虑且有计划的沟通对于拉近员工和你之间的关系是非常重要的。正式、公开的交流非常重要，但同时走廊间闲聊之类的非正式的谈话也很重要。我一个老朋友会有意在查看公司办公室时多停留些时间，这样他就可以有更多的时间跟员工交谈。

认可员工取得的成果和付出的努力，庆祝纪念日。我业余时间去的某俱乐部就是以在酒店聚餐的方式来庆贺委员会启动变革的决定。

专注于目标但同时愿意就实现目标的方法进行协商。

坚持说明目标及变革势在必行的原因，但同时也要灵活处理细节问题以及员工得以完成目标的工作方法，以便让其有参与感。不要让你的主要目标受到一些发生不重要职位变动的员工的影响。

尽快取胜

找出变革中一个可以较快并相对容易实现，且能达到预想结果的领域，这样就可以让更多人知道正在发生变革，而且还可以产生积极影响。

进行渐进式变革

玛莎升为组长后，她产生了许多有关变革的好想法（如：团队统计数据、轮值表、个人新目标）。然而，其同事对这种快速变革表示不满，并且找其导师反映此事（针对“演进”
而不是“革命”）。因此玛莎放缓了变革的进度，更审慎地推进变革。结果随着变革的成功，员工也变得更加自信了。

总结

今日内容涉及工作管理：

● 退一步，然后进行战略性思考，并且设定目标，再将目标转化为行动

● 设定并管理预算

● 研究其他新制度

● 解决问题并作出决策

● 应对变化

下一步：

● 你知道企业的战略目标吗?

● 他们做了哪些假设?你认为这些构想能奏效吗?

● 你的战略计划能否顺利转化为明确的目标呢?

● 你对公司或机构的预算和财政情况理解多少呢?你会采取什么方法来进一步理解这些情况呢?

● 你打算采取哪些日常活动来进一步提高工作效率呢?

- 你能用哪些方法来解决你所面临的问题呢?
- 你如何才能更有效地变革你的企业制度呢?

小测试

1.在你把战略计划转化为具体目标后，这些目标应该是：

a)不存在的 □

b)大量且清晰的 □

c)少量且清晰的 □

d)大量且模糊的 □

2.在SWOT分析中，SWOT代表：

a)风暴（Storms），欢迎（Welcome），职位（Offices），麻烦（Trouble) □

b)研究（Study），轮子（Wheels），起源（Origins），时间（Time） □

c)方法步骤（Steps），智慧（Wisdom），输出（Output），思考（Thinking） □

d)优势（Strengths），劣势（Weakness），

机会（Opportunities），威胁（Threats） □

3.预算中备有紧急情况开支是：

a)有益的事情 □

b)奢侈的事情 □

c)必不可少的事情 □

d)紧急情况是什么？ □

4.KPI是：

a)肯塔基州粉红色装饰材料（Kentucky Pink Improvements） □

b)关键绩效指标（Key Performance Indicators） □

c)袋鼠绩效指标（Kangaroo Performance Indicators） □

d)关键绩效光电隔离器（Key Performance Isolators）□

5.在努力解决问题时：

a)要不断地问“为什么”，直到找出产生问题的原因 □

b)对表面原因感到满意 □

c)探究问题的表现 □

d)探究问题造成的影响 □

6.在努力解决问题时：

a)首先要省钱 □

b)画出停车场的图 □

c)收集所有细节问题 □

d)关注重要的问题 □

7.你有时不得不在工作方面为了节省时间而花时间做一些事情：

a)这无关紧要 □

b)我还没时间来考虑该问题 □

c)确实如此 □

d)不是如此 □

8.在进行变革时，你要：

a)批评员工表现不佳 □

b)不断地陈述你进行变革的原因 □

c)一旦你进行变革，就保持沉默 □

d)对进行变革的原因保持沉默 □

9. 在对一个组织进行变革的过程中，良好的沟通和领导是：

a)至关重要的 □

b)不重要的 □

c)有益的 □

d)一件奢侈的事 □

10. 尽快取胜是：

a)完成你认为会失败的部分 □

b)完成可以快速实现，并且可以产生好结果的变革领域 □

c)赢得一场球赛 □

d)庆祝胜利 □

星期四 有效沟通

“我从不知道发生了这件事。”“没人告诉我这件事。”“这是我第一次听说这件事。”这些话是不是听起来很熟悉呢?

进行良好沟通是你作为管理者的一项重要工作。角色和职责相互交叉影响，你需要花大量时间弄清楚谁应该做什么，如果更早弄清楚的话，就可以得到更好的效果。

因此今天我们换个角度思考，作为管理者，你应该用聆听、发邮件、打电话、写报告、演讲、协商以及解决冲突等方式来进行沟通。

我们同时还要格外重视会议。会议目的是什么？如何筹备会议、主持会议、参与会议、跟踪会议？以及提高阅读技巧的方法。所有这些都是可以让你成为更高效管理者的核心技能，你应该在这些方面努力培养自己。

聆听

常言道，“上帝给了我们两只耳朵和一张嘴”，因此，我们在发表意见前要多听听别人的想法，这样做才是明智的。

● 聆听重在关心他人的心声。通常在别人说话时，我们关心的都是自己打算如何来回应。

在别人讲话时，我们不要打断对方。请停下来好好听听别人在讲什么，并进行眼神交流。以你自己的理解复述其讲话内容（例如“那么你真正的意思是，我们要再研究下整个过程”），这个过程我们称之为“反思聆听”。

● 聆听体现出你重视对方的个人价值，这样做你可以理解他们这样工作或讲话的原因。

● 聆听让你可以提出恰当的问题。一旦你关心别人（而不是你自己），你就会想了解更多。我们可以区分两种问题：

封闭式问题。可以直接用“是”或“否”来回答这些问题：“该项目是否逾期了呢？”“是这样的。”“你能否在下午5点前把数据交给我呢？”“不能。”

开放式问题。用“为什么”“怎么样”“谁”“何时”“在哪里”“什么”这样的词来交谈：“你为什么认为项目会逾期呢？”“因为我们没有客户现在想要的额外工作计划。”作为管理者，你问的大多数问题都应该是开放式问题。

• 聆听可以让你通过员工的身体语言、说话语气及其用词来理解其对你讲话内容的反应。

• 聆听可以让你“听懂字里行间的含义”，从而理解任何潜台词 。你可以这样回应：“那么我猜你的意思是，你需要别人来帮助你按时完成这项工作。”

• 聆听可以让你分清事实和观点。你会同时听到这两种信息，仔细聆听可以让你辨别出什么是客观信息，什么是对这些信息的主观看法。聆听可以建立人与人之间的信任：你向其真实地表达了兴趣，这样就形成了你与对方进行合作的良好基础。



苏西很生气

苏西很生气。虽然她每天工作到很晚，但却觉得自己的努力没有受到赞赏或重视。新同事简刚开始跟她一起工作时，苏西在工作上出了点儿事。简并不只会管好自己的一亩三分地（她把工作完成得很好），她还关心同事—她停下手头工作来听苏西倾诉。苏西流着泪对简倾诉了很多心声，还在结束谈话后告诉她：“谢谢你听我说了这么多，你是第一个听我讲这些事情的人。”

交流的基本要素

在有关沟通的研讨会上，我就缩写为AIR中的基础要素而进行探讨：

• 观众（Audience)：我们要根据听众调整谈话内容。例如，给邻桌同事的邮件中的用语就和给公司常务董事或外部顾问的邮件不同。

• 意图（Intention）：你究竟想就什么内容进行交流？你有什么消息要传答？你如果不清楚自己的意图，那么你写的邮件或报告也不可能让人明白。

● 回应（Respond）：在交流之后，你对员工有什么期待呢？你是否向员工表达清楚了你想让他们下一步做什么？你应该不想听到他们说："好的，我明白，但那又该怎么办呢？"

电子邮件

电子邮件是个好工具。我们可以用电子邮件及时与全世界的同事联络。但是电子邮件也有其缺点。例如，我们会收到很多我们不需要的邮件，这些垃圾邮件妨碍了我们去处理自己应做的工作。

下面有一些小窍门：

● 写明邮件主题，这样可以有助于收件人了解邮件内容。

● 谨慎使用"抄送"（Carbon Copy，简称CC，相当于纸质办公时代的"复印件"）和"密件抄送"（Blind Carbon Copy，简称BBC，即"秘密送达"）。只抄送给那些真正需要看到邮件的人。"抄送"和"密件抄送"的区别是：我如果发送邮件给科林并且抄送给德里克，又密件抄送给埃德，那么科林会看到我发给了德里克，但看不到我发给了埃德。 在你不想让人知道还有谁在收发邮件列表上时，"密件抄送"对批量发送电邮也同样起效。

● 你可以根据企业政策和自己的性格推测对方能接受什么内容。如，我认为自己很难接受陌生人跟我用"嗨，马丁"这句话打招呼，除非是和自己关系好的同事。

● 长邮件中，我们要把关键信息写在开头。这样的话，收件人就一目了然了。我们还要花点时间来给你的邮件排版，要先想清楚邮件内容，每一段话都要有一个主题。请记住，你如果都不清楚自己写了什么，那么收件人肯定也读不懂邮件！

● 每句话尽量控制在15～20字。在我教的一节简明表达写作课上，要求学生的所有关键信息都要在67个字以内写完！

● 注意你邮件的用语。你认为什么话会被误解呢？ "我期望尽快收到您的报告"可能会被解读为"你为什么逾期了？"请在邮件结尾处附上恰当而真诚的问候。

● 确保拼写、语法以及标点符号正确。

● 使用通用且没有歧义的缩写。

● 避免使用意味着喊叫的大写字母。

● 在邮件结尾写上联系人信息，包括职称、电话号码（固定电话、移动电话）和邮寄地址。收件人可能会给你打电话来确认信息。

- 在用各种形式进行沟通时，请核对自己讲话内容准确后再发送出去。比如我们收到一封邀请邮件，邀请我们于星期二9月14日参加会议，之后却意外地发现9月14日是星期三。结果很多同事花费了宝贵的时间去回复邮件来核对日期，并让发件人明确了日期后，再发邮件确认一次。发件人如果核对过后再发送邮件，我们本可以避免后面的麻烦。

尽量让自己白天在一些固定时间来阅读和回复邮件。在需要集中精力工作的时间，请关闭电子邮件提醒。到了该看邮件时，我会这样想："我现在已经点开了这封邮件，那么我就回复一下。"养成这样的习惯，就可以显著改善你整体的工作情况。

别忘了电话

需要就复杂的事情进行讨论时，打电话往往比用电子邮件沟通效果更好。在你使用电话时，请写下你想讨论的事情的要点。

因为打电话可以立即回应对方，并且立即确认对方是否已经理解你在努力说明的事情，如果对方不理解的话，你就可以用别的方法再解释一下，所以电话仍是建立和维系工作关系的有效工具。

会议

工作有时好像被一个个会议所占据，但我们却并没有真正完成什么工作。怎样才能让会议更有意义呢？我们可以就以下几个方面进行考虑：

- 会议目的
- 会议筹备工作
- 会议主持工作
- 会议列席工作
- 会议后续活动

会议目的

- 向员工传达信息，例如，说明新目标或有关工作的进展情况。
- 与员工进行商讨，例如，共同谋划或评估解决某问题的方法。
- 作出决定，并就下一步应采取的行动达成一致意见。

小组会议在培养团队认同、促进成员相互交流方面也特别有效。作为团队领导者，你可以用团队会议来激励团队（可回顾本书星期一和星期二的内容）。

会议筹备工作

成功召开会议的关键在于准备工作。而至关重要的就是，你应该：

● 了解会议目的。我们召开的很多会议都没有明确目的，而且我们可以大幅缩短会议时间甚至取消这些会议。因此，你需要非常清楚你想通过会议来达到什么目的。

● 提前计划好时间（何时开始、何时结束）和地点。在我参加过的一些会议中，我赶到了约定地点后，却发现会议在另一个地方召开。

● 提前向关键人员发出邀请。你如果想让一位日理万机的老板参加会议的话，只提前一天发出邀请并不是一个明智的做法。你要提前很多天向其发出邀请。你如果需要私下与关键人员就任何可能有争议的议程来事先商量的话，同样需要这样做。

● 提前传达议程。这样做意味着你要事先对会议结构和目的进行思考。此外，提前传达重要议程文件，而不是在会议召开时才通知大家。在理想的情况下，每份相关文件不超过1页。

● 布置会议室。布置好座次，布置好桌椅；让主持人坐在两侧各有10个席位的长桌的中间位置。如果要展示演示文稿，要确保投影机和线路一切正常。检查暖气或空调的运转情况。

● 提前阅读报告。如果在会议前分发报告，那么就要提前审阅。我参加过的很多会议都是在入席之后才发放应该事先审阅完毕的材料。

● 确保信息准确。例如，会议内容如果有关把控进展情况，那么你就要有所有最新的数据。

会议主持工作

主席人要确定会议基调，并引导参与者进行讨论。

其工作内容包括：

● 按议程主持会议，以确保会议按时开始和结束。

● 介绍并欢迎新人，或者让其作自我介绍。

● 回顾以往会议的进展。

● 在恰当的时机让一些关键人员发挥作用。

● 说明关键宗旨和目标。

● 总结当前讨论的要点。

● 汇总商讨的要点，并得出结论，以便作出决定；如果参会者对一件事争执不休，主持人要确认对讨论过程和结果记录准确，以避免以后可能带来的误解。

● 明确后续活动，特别是要明确负责遵从具体要点的人。动作要点应该遵循SMART（具体性、可衡量性、现实性、相关性、时限性——见星期一内容）原则。

一位好的主持人应该是一名善于交际且具备组织能力的领导者，是大家信任的人，也是关心他人、激励且心怀他人的人。在理想情况下，这样的人不仅能够控制话痨的人，引导少言寡语的人，而且还能找出发挥重要作用的人。一位优秀的主持人也要知道选择什么时间来结束讨论，这样就能作出明确的决定。



会议列席工作

会议的成功离不开参与其中的每一个人。在与会者没发挥什么作用时，人们开完会后往往会问："这次会议的要点是什么"？因此我们每个人都要：

● 集中注意力，认真听讲。关掉手机，别发短信，别打断别人讲话。

● 我们如果不能确定已经得出的观点，请提出问题加以证实：其他同事很有可能也想证实，但一直不敢提出来，怕显得自己无知。

● 保持建设性的态度：即使我们不认可讲话内容，还是有表达异议的正面的方法，而不是愤怒地批评别人或者因为某个错误举动而公开指责别人。

● 应对问题：专注于实质性问题—别跑偏了；我们很多会议都没有商讨"房间里的大象"（指大家都保持沉默的显而易见的问题。—编者注），众所周知的问题却没有得到商讨，因为应付该问题会让人非常头疼。

● 要愿意改变想法：你如果听到了十分有力的论据，那就让自己接受并且改变自己原先的看法吧。

视频会议

视频会议令你可以与同事通过网络来联系，从而节省时间和旅行费用。下面是一些帮助你进行视频会议的小窍门：

● 确保会议进行时房间整洁，静音效果良好。

● 认可并把议程事先分发所有参与者。任命可以介绍参与者的主持人。将所有相关材料（如演示文稿）提前发电子邮件给相关人员。

● 给与会者制作身份牌。

● 提醒参与者在其交谈时注意镜头。让与会人员在别人讲话时注意听。

会议后续活动

作出了决定但后续没有任何人根据决定而行动的会议都是在浪费时间。如果有后续活动决定的话，那么就应该开展起来。

会议纪要即对会议上所发生的事件的记录，包括对行动要点的记录。记录者并不需要把所有事写下来，而是要记录一些重大决定，尤其是有关日期、日程安排以及财务事项这些必须注意的具体问题。

会议纪要越早发给那些出席的重要员工，员工就越有可能会遵从其活动要点。

优秀的主持人还要跟进一些重要活动项目的进展情况；他们不会把这些问题留到下次会议，结果发现一直没有采取行动，却已经浪费了宝贵时间。

撰写报告

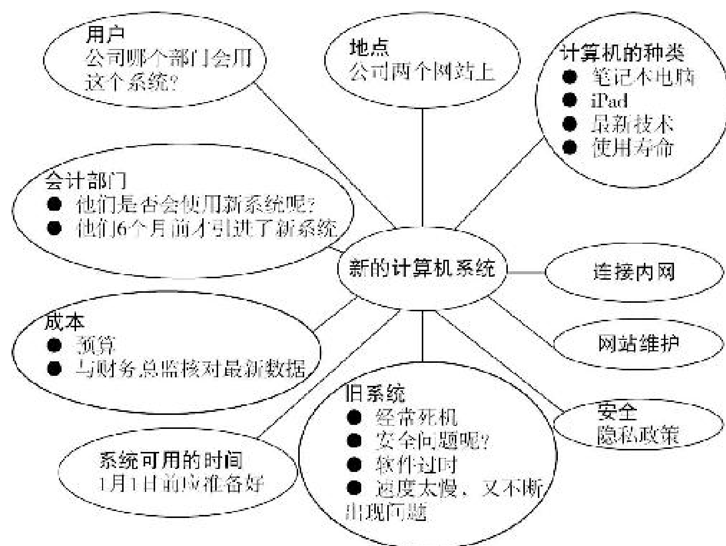
● 既然你可以使用任何其他交流形式，那么你就要想想自己想讲什么。其中一种有助于你开始思考报告内容的好方法就是绘制模式图（又称思维导图）。拿一张空白的A4纸，将其放在远处，在中间写上报告主题（写一个或几个字，但不是完整的一句话）。你可能会发现用铅笔来写很方便，这样如果需要修改的话，你可以方便地擦掉再修改。

● 现在，把你想到重要的事情写在你的中心词（中心句）周围。你并不需要按重要顺序来列出这些想法；你只需要将其写下来。而且，你不用把这些想法固定下来。

● 任何时候如果你想不出什么主意了，就可以问问自己“为什么”“怎

么样”“什么”“谁”“何时”“何地”和“多少”。这么做可以把你的思路确立起来。

● 在我这么做了之后，我常常会惊讶：（1）这工作多容易啊，根本就不像工作！我似乎立即就自然而然地想到了这些想法和概念。（2）这张纸太有用了。我已经找到了所有（至少一些）重要的问题。我一定要保存好这张纸！



关于购买新计算机系统报告的模式图

● 了解观众，了解其意向与回应（见本章最前面的内容）。这将决定你应该在报告上记录多少信息。换句话说，如果高管只需要1页报告，就不会因为要写10页而烦恼。你如果有疑问，可以与同事商讨。

● 用公司已经确立的报告模板来写报告。

● 确保信息条理通顺、结构清晰。

● 表达清楚，并且如果可能的话，还要做到简洁，只使用读者熟悉的缩写和技术术语。

● 尽可能多准备几个草案，这样你就可以给自己吃一颗定心丸，即你确实做到了准备充分。然后去筹备材料，再对其进行编辑。

● 要尽量做到精简。你可能听说过这样的说辞：“我给你写的信篇幅太长了，因为我没有时间来做到言简意赅。”简明写作是一门艺术，它非常有用。如果报告很长的话，那么就把总结放在开头吧。

● 正确使用语法和标点符号。时间不足不是跟关系亲密的朋友马马虎虎地使用不地道的表达方式或缩写的借口。

更有效地阅读

今日内容到此为止，我们谈及了倾听和写作。另外还有两种交流形式：阅读和演讲。这里有一些帮助你更有效地阅读的小技巧：

● 有目的地阅读文章。你是否仅仅要核对事实，还是要整体把握文章，又或者要深入了解有关领域？

● 你如果要进一步解读文章，那么你就要：

注意指示牌上的说明介绍和结论；注意这些词，如“首先”“其次”；注意段落的开头；还要注意与“一方面”和“另一方面”类似的表达，这样可以让你熟悉文章结构，还可以帮助你理解其内容。

在计算机上或在纸上重新组织你的语言。用自己的方式来表达作者主要讲了什么。

就作者的论点进行思考：你是否认可其观点呢？你是否认可文章中的假设呢？提出一些对文章的疑问，找找文中是否有答案。多动动脑子。

读完文章后，看看你是否还记得其中的主要甚至更详细的内容，看看自己能不能把这些讲述给别人听。

阅读统计

下面是一些有关阅读和理解数字的准则：

● 核对基础信息：日期、使用的原料、使用的量表、背景数据。核对所使用术语的定义。例如如果数据代表一个样本，那么样本有多大？其中的假设是否合理？是否忽略了某些数据？为什么呢？这些数据可靠吗？如果其中一些数据需要以百分比的形式呈现出来，那么哪些数据要以这样的方式呈现出来呢？

● 选取一行或一列数据，然后就其内容和含义来进行思考，从而理解数据。

● 将这些数据进行比较，并分析其趋势。这些数字是否表明了增量或减量的一贯模式？例如，实际支出是否一直大于预算呢？

● 估算平均值。计算特定某一行或列的平均值，看看有什么变化和异常，努力找出问题的原因，如，这一问题是因为较高或较低收入还是因为区分就业层次导致的？

● 阅读数据的同时还要阅读相关文字信息，并且看看与自己的观点是否一致；尤其要警惕“显著的”“这些数据一定表明了”这样的话。

- 小心看待假定趋势持续下去的数据推断，别太相信这些推断。

进行演讲

作为管理者，你经常会受邀作演讲。下面是一些指导方法：

- 按计划做好准备。了解听众，他们是高级管理人员还是员工？

- 找出关键信息。你要十分清楚自己的讲话内容。演讲稿上最多只写15个词。演讲的标题一定要简洁。不要往演讲里塞太多内容，要记住“少即是多”。

把你演讲的关键点进一步细分出来。精雕细刻你的语言。使用简短而不是冗长的日常用语。因此，用“努力”（try），而不是 “竭尽全力”（endeavour）；“需要”（need），而不是“必不可少”（necessitate），“停止”（stop）或“结束”（end），而不是“终止”（terminate），用“有害的”（harmful），而不是“不利的”（detrimental）。

改变交流方法。多问问题。举例来支持你自己的观点。要富有创意。用图片来说明你讲话的内容（但要注意其版权问题）。

演讲的各个部分都要做好。开头尤其要精雕细刻，这样做开场白（“你知道……吗？“我在读今日报纸上……”）和总结全文并且重申主要观点的结尾（“因此，下一步计划是……”），才能吸引观众。

按照逻辑顺序来明晰要点的结构。你如果可以通过对仗工整的词语来梳理其结构，或用“ABC”之类的缩写［如，我在有关写作的一次演讲中就鼓励观众要写得准确（accurate）、简明（brief）、扼要（concise）］，那么你的观点就会让人印象更加深刻。

- 想想你的观众很可能会有什么反应。观众会对此话题非常感兴趣吗？还是会觉得无聊？会不会认为演讲缺乏说服力呢？会不会对其产生怀疑？我们要做好与其沟通的准备，预计对方很可能的反应。

- 清楚自己演讲的用时。15分钟还是1小时？你如果提前讲完的话（但不要太早！），听众会非常感激你，但是你如果演讲时间太长的话，没有人会高兴的。

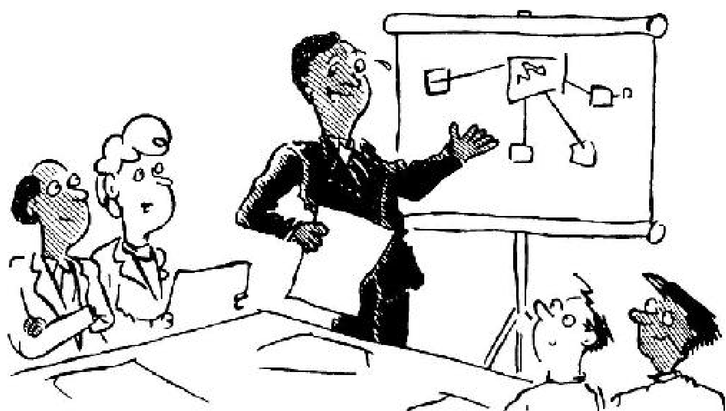
- 准备好演讲的所有文字资料。你需要打印多少资料？你打算什么时候发给观众——演讲之前还是之后？

- 考虑实际操作问题。座次是怎么安排的？我在一次研讨会邀请了45名代表，发现安排好的座位看起来太像一个考场，因此我们又作了调整。不要忘了检查取暖、照明和空调设备是否正常工作。

● 把演讲稿写下来。无论是写下你打算说的每句话还是演讲速记笔记提示。如果你这样做了，你就不会逐字逐句地读出来。这些想法很有可能已经成为你的思维方式的一部分。在你有了更多经验后，你可能会发现你可以利用速记笔记来工作了。

● 要充满热情，保持积极乐观的态度。如果你有消息要宣布，那就赶紧宣布吧！自然一点，做你自己。我用了好几年才发现并培养出自己的演讲风格。我曾经的同事五年后联络我，邀我在其公司主持研习会时，我感到很惊讶。他说："我记得你的演讲风格。"

● 要考虑到休息时间。你的演讲如果超过45分钟的话，就要安排休息时间了，这样观众也可以休息一会。



你如果正在做PPT展示的话，需要：

● 留出足够的时间来准备演讲，尤其是在你对演示软件不熟悉的情况下。

● 幻灯片中不要有太多信息。保留主题内容，不要把讲话内容都写上去。

● 保持一个主字体。使用大字号，最好至少有28磅；每张幻灯片不要超过6行（你记得人们探着脑袋去看幻灯片上的小字的情形吗？）；无衬线字体比有衬线字体可读性更强；标题左对齐（不居中）时可读性更强；大小写字母结合使用，比把所有英文都设置为大写可读性更强。

● 找出合适的颜色搭配，例如红色和灰色，黄色和蓝色。

● 用表格和图表来印证你讲的话。柱状图、饼状图、流程图这些能展示各项工作关键信息的工具都非常好。

● 用能够支持你的演讲的插图，而不是用炫技（或暴露自己不足）的设计和动画制作。

● 不要把关键信息放在幻灯片底部；离屏幕远的人的视线可能会被其他人的脑袋挡住。

● 事先用笔记/文本来排练演讲。

● 确认自己或同事是否会提供投影机以及是否需要把投影机与笔记本和屏幕连接。提前到场来进行准备工作。

● 把自己的演讲文件存在U盘或其他存储设备中，以防你笔记本电脑出现故障，不得不用别人的笔记本电脑查看。

● 确保你在演讲时，与听众进行眼神交流，而不是去看笔记本电脑或屏幕。

谈判：双赢

在谈判中，我们的目标是双赢（这与常规意义上的一方获胜而另一方失败不同）。例如，我儿子本（Ben）搬到亚洲后，他想卖掉他的相机。他的朋友罗布（Robb）刚好想要个相机在旅行时拍照用。本把相机卖给了罗布。结果双赢产生了：他们都获得了自己想要的东西——本获得了钱，罗布获得了相机。

史蒂芬•柯维（Stephen Covey）在其畅销书《高效能人士的七个习惯》中指出，双赢的关键是我们自己的性格：

你如果有勇无谋，你会怎么看呢？你赢，别人输。

你会强大起来并且拥有良好的自我约束能力。你会对信念充满勇气，但你不太会体谅别人……

你如果有谋无勇的话，你输——别人赢。你如此顾及他人的感受以致你没勇气来表达自己的感受……

要做到双赢，必须要有勇有谋。两者平衡是真正成熟的标志。你如果做到了这一点，你就有了倾听别人的能力，并且也能换位思考，但你还可以勇敢地迎难而上。

要取得双赢，要：清晰、诚实并且积极地进行沟通；尊重且倾听别人的意见；对改善的地方作出建设性回应。

（以上内容来自《高效能人士的七个习惯》，史蒂芬•柯维著）。

优秀的谈判者

丹妮尔被选为商定合同的谈判者，她的成功秘诀在于有着良好的规划。她花了很长时间来考察不同商业模式和定价水平，这样在谈判开始时，她就知道用什么方法了。在双方都提出了首个方案之后，丹妮尔能

够找出对方的弱点，并按照自己的个性加以利用。在双方到了最后谈判阶段时，丹妮尔找出了关键问题（价格），并且确定了她可以灵活处理哪些不重要的事情——她并不介意将产品交付时间提前6周，然而她十分确定哪些事情是没有商量余地的：价格。这样一来她就能够很好地完成这笔交易，并且安排双方下一步的商业计划。

解决冲突

你有时一定会遇到发生冲突的情况，比如失去了对方的信任或双方性格不合。又比如各部门都想要更多的预算，或者避免成为削减预算幅度最大的部门。

遇到这种情况要迅速处理冲突，解决问题。把难处直接而清楚地讲出来，别小心翼翼，也别害怕。

我认为《高难度谈话》（Difficult Conversation, Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen）以及《调停者》（The Peacemaker, Ken Sande），这些书都非常实用。以下是上述作者的一些建议：

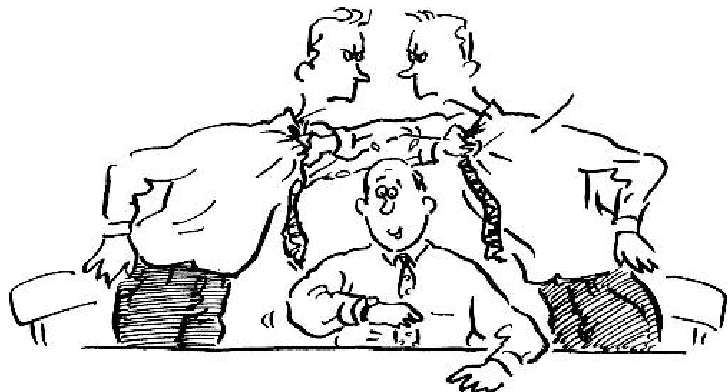
把事件本身（正在发生什么/发生了什么）与对有关事件的感受区分开。分别考虑：

事件：有人说了些什么；有人受到责备。关注真正的问题所在。仔细倾听他人的意见。多问些开放式的问题。清楚其他人以及你自己的利益。

对于该事件的感受：如生气、受伤害。

相关人员的身份。有时候，人的身份及其自我价值都会受到威胁。冷静看待你对他们的尊重。

尽你所能去解决问题，尽可能地维护人际关系，为将来要协商的解决方案做好准备并对其作出评估。



我的天呐！

时机合适吗？

压力之下

伊莱恩曾经感到压力很大。她实际上在做着两份工作，每份工作每周各占3天时间。伊莱恩越来越紧张，她也知道自己不能再这样下去了。在非正式的一对多以及正式的半年考核时，她向经理罗恩吐露了自己的沮丧。罗恩说，他会解决这个困难，但不幸的是好几个月过去了，什么都没有发生。每次在走廊相遇时，罗恩都会尴尬地躲开伊莱恩的眼神。然而事情最终好转起来，在罗恩离开之后，取代他的是希拉。她的座右铭是“言必信，行必果”，例如，她说她会在下个月第3周结束前检查前一个月的财务数据，她就总是在第二周结束前就完成了工作。因此没过几周，希拉就完全替代了罗恩的角色，她调整了伊莱恩的工作，大家对此也都很满意。不久之后，伊莱恩也变得享受自己的工作了。

总结

今日内容涉及有效沟通：

- 认真倾听
- 提出合适的问题
- 以不同的方式进行交流，例如，电子邮件、电话、书信等
- 让会议效果更好
- 写出更好的报告
- 更有效地阅读
- 把演讲做得更好
- 展开良好的协商谈判并且解决冲突

下一步：

你需要用哪些实际方法来改进以下方面？选择3个你特别需要关注的领域：

- 倾听技巧
- 提问技巧
- 安排电子邮件的工作

- 写作技巧
- 阅读技巧
- 会议策划能力
- 会议的效果
- 演讲技巧
- 谈判技巧
- 解决冲突的能力

小测试

1.反思聆听是：

a)就聆听进行思考 □

b)复述别人对你说的话 □

c)对着镜子聆听自己讲话 □

d)思考人生 □

2.在发送电子邮件时，你应该：

a)抄送给每一个可能感兴趣的人 □

b)谨慎使用抄送功能，只抄送给那些真正需要该邮件的人 □

c)保留抄送邮件上的所有时间 □

d)我不知道抄送（CC)是什么意思 □

3.在阅读电子邮件时，你应该：

a)立即回复所有发件人 □

b)把回复邮件的工作延迟到星期五下午 □

c)在特定的时间浏览邮件，这样你就可以专注于你当前的工作 □

d)绝不回复邮件 □

4.在你出席会议时，你应该：

a)迟到 □

b)摆弄钢笔 □

c)及时到达会场，并且提前浏览议程和报告 □

d)及时到达会场，却没有提前浏览议程和报告 □

5.在会议上，你应该：

a)瞻前顾后，犹豫不决 □

b)永远作不出决定 □

c)下决定，但不将其记录下来 □

d)下决定，并且确保其记录得当且经过核查 □

6.在会议结束时，你应该：

a)留下来打扫卫生 □

b)忘记行动要点 □

c)遵从已通过的有关你的行动要点 □

d)抱怨会议浪费时间 □

7.在写报告时，你应该

a)卖弄自己所了解的信息 □

b)精挑细选自己所掌握的信息 □

C)使用长句子从而试图让上司印象深刻 □

d)不用担心语法、拼写和标点符号错误 □

8.在准备做自我展示时，你应该：

a)一张幻灯片上最多放6行内容 □

b)把所有子论点放在一张幻灯片上 □

C)把你所有的讲话内容放在不同的幻灯片上 □

d)试图让员工对你的动画技巧印象深刻 □

9.在解决冲突时，你应该：

a)忽视人们的情绪 □

b)不去看看发生了什么事 □

c)只注意到人们的情绪，却忽略了真正的问题 □

d)把员工因问题而产生的情绪和真正的问题区分开来 □

10.为谈判而做准备是：

a)浪费时间的 □

b)必不可少的 □

c)奢侈的事情 □

d)有时值得 □

星期五 项目管理

你作为管理者，必须进行项目管理工作。你可能会因此感到很激动，但这个担子还是非常重的，面临着巨大的挑战。那么你该从何处着手呢？

● 剖析项目，并认真谋划，有助于奠定坚实的基础。

● 把参与该项目的主要人员聚集在一起，然后向其清楚传达项目目标、产出和日程表。

● 进一步拆分项目。

● 制订预算方案，这样你就可以合理支配项目经费了。在项目进行期间，请确保严格监控项目开支情况。

● 成功实施项目。做好准备后，你就可以开始实施了。

● 完成该项目最后部分并对其作出评估。你为以后积累了哪些经验教训呢？哪些方面做得不错，哪些做得不尽如人意呢？

规划项目

在我着手项目时，我用了思维导图（见星期四内容）来帮助自己设计最初的想法。你如果也这样做了的话，便会思如泉涌。

首先，与终端用户商讨其具体要求。他们想要什么？不想要什么？要考量项目的背景。项目要满足什么需求？如何改善现状？如何让项目与企业的整体战略保持一致？

你可以这样做：

● 找出按需生产的最佳方式。客户具体想要什么？

● 想想为了满足这些要求，你需要多大规模的团队？

● 为该项目制订日程表。生产的最终时间是什么时候？例如，如果项目是制造圣诞节的玩具，那就需要在9月份而不是12月份配送。从项目关键阶段到现阶段，要在时间上进行倒推。

● 计算出成本并且制订好预算方案。准备商业案例，并取得高层对项目的批准。

● 确保高层认可你的目标、成果以及所需资源。这可能需要进行可行性研究，以确保该项目可靠。

● 制订监督程序来帮助你控制成本。

● 评估可能的风险。例如：项目负责人的权限划分清楚了吗？日程表靠谱吗？是否已经有足够的资金支持？



组建项目团队

在计划初期，找到同事加入项目团队以确保准备工作顺利进行。对项目成果非常感兴趣的个人或组织为其利益相关者。传递项目组名单，显示出姓名、职称、联系方式（固定电话、手机号、电子邮件、传真等）。

利益相关者通常是：

● 项目赞助者：高级职员（例如总监），即能够证明该项目的成本和收益是值得的人。还需要让其他同事相信该项目非常重要，需要这些资源。他们有权做出决定并批准所需资金以及其他资源的使用权。

● 项目经理（可能是你）：向项目发起人报告且负责实施该项目的人。项目发起人应该授予项目经理开展项目的职责和权限。

● 团队成员：项目经理与项目发起人联系，可以将任务委托给团队成员。如果团队成员缺乏经验，那么你作为项目经理，需要对其进行进一步培训、监控和监督。

● 用户（或客户）：使用项目最终成果的人。不仅要向用户进行咨询，还要了解其需求，并且在项目每个阶段都要考虑到用户，这样就可以让用户“拥有”成果，并且还感到自己在决策过程中非常有影响力，这样做非常重要。

● 供应商：执行任务或提供服务以协助完成项目的人。这些人可能来自组织内部或外部。比如，有的员工负责销售、财务会计或计算机工作。供应商将确保项目按时完成，并且确保项目的资金稳定。

更新网站

琼斯公司为了让用户更方便地使用公司网站并且能在线订购其商品，打算对其网站进行更新。莎莉作为经理，召集了公司销售、IT以及市场部门的员工来商讨如何完成该项目。她召集了来自不同部门的员工而确保项目安排得很妥当。在这次会议上，他们讨论了很多想法，把项目分为3个不同的阶段，每个阶段都分配了负责人，并且还明确了每个阶段的完成日期。会议结束后，莎莉把会议记录发给了每个与会者。精心策划的项目基础工作就这样完成了。

明确工作范围

既然你已经进行了初步规划，那么现在你可以进一步就具体工作进行思考，来明确工作范围，即你要明确该项目的目标和结果。你要根据自己已经掌握的信息来进行这项工作。

工作范围如此重要的原因有二：

• 工作范围可能是你和外部供应商之间的法律合同的一部分。你们如果出现分歧，另一方将参照合同（工作范围）上对争议之事的说明来处理。

• 工作范围也为查看项目进展提供了明确的标准。

工作范围包括：

• 项目的目标、背景、范围和限度（即项目要做什么，不要去做什么）

• 客户期望——应该详细指明项目要提供什么（如确切类型和产品数量）

• 预算（显示资金需要）

• 其他物质资源的列表（如新办公室、计算机）

• 验收标准（例如，我如果写了一本书，在出版商要支付给我酬劳时，要考量我的工作成果是否符合验收标准）

• 项目团队主要员工的名单

• 交货日期

• 对于该项目的假设（如项目实施过程可能的风险）

合同将包括工作范围，并指定付款数额和付款日期（如与某些产品的交付相关）及其他相关因素，如产品和所有权。

拆分工作

克里斯因为项目工程浩大而感到不堪重负，但是在他把工作拆分为一个个可操控的部分后，这项工作就变得似乎不那么困难了。克里斯把项目按结构拆分为各个不同的任务。尽管其目的是要列出所有重要的工作，但他知道自己不可能马上做到这一点，因此他与更有经验的同事就此进行了探讨，进一步明确了自己的工作目标。最终克里斯渐渐作出了详尽的规范。他还编写了显示不同任务、角色和时间的电子表格。高层领导让其在表中写明项目启动、实施、假期、员工疾病以及其他可能影响进程的意外事件的补贴。接下来克里斯根据各个工作所需时间安排了相关工作人员。

核算项目成本

计算出项目的成本

根据工作分解结构，现在就可以开始分配开支了。

● 选定承担这项工作的人。是选择你所在部门的员工或其他部门的员工，还是把一些工作外包给外部供应商？不管是哪种情况，你都要知道相关人员的时薪或日薪。同时你还要确定如果其他部门员工也参与了项目，公司日常管理费用能涵盖多少。

● 确定你要外包给外部供应商的工作量，例如，外部供应商是否有比内部员工更多的专业知识。你需要向其作出有关工作的具体介绍，包括日程安排、既定工作和薪酬。你要记得留有预算时间来介绍可能的供应商，对其报价作出评估，并确定人员在工作开始时就介绍给了供应商，管理并跟踪其工作。

● 确定应对风险以及其他不确定事件的应急费用。

计算出小时费率

假设你每年赚20000英镑。企业如果是根据你有效工作时间来支付这些钱，即不算节假日，再算上疾病补贴，这样每年可能要分46周来支付：20000英镑/46 ＝434.78英镑/周或86.96英镑/天，假设你每周工作5天。按照有效工作时间算，即每天工作7小时的2/3（4.66小时），即每小时18.66英镑。这是你每小时的工资（在税前和扣除其他费用前）。

然而这只计算了一半。算上管理费用，如雇用的税金、出租写字楼、供热、供电、用水等费用，企业的实际成本是该数字的2倍左右。即企业的开支为18.66英镑×2 ＝37.32英镑/小时。这意味着，一次商业会议如果持续7小时，并且有6名员工参加的话，那么这次会议的成本是7×6×37.32英镑＝1567.44英镑。

实际开支可比你想象的多多了！



投资回报

投资回报即你所进行的项目的结果在一定时间的收益率。它是按照以下公式来计算的：

投资回报率＝［利润（或收益）÷投资（成本）］×100%

计算投资回报率的方法之一是计算投资回收期，即利润或收益与你投入的成本持平的时间。

例如，培训所有员工撰写报告技巧的项目可能要花费50000英镑，包括导师费用、材料以及管理费用。这样可以节省工作时间并且一年可以提高60000英镑的生产力，因此投资回报为（60000÷50000）×

100% ＝ 120%。

确定项目最终预算

确定已经计算的费用：

- 员工：自己部门的员工、其他部门的员工、外部企业人员所花的时间以及项目启动和实施的时间

- 设备或项目所需的设施，如计算机或办公室

- 其他人力资源成本，如招聘和培训开支

- 其他部门的费用，如IT和营销部门的开支

预算还应该包括：

● 整个项目过程中的预测现金流

● 任何项目的预测收入

● 在项目实施过程中各项开支拨出到成本中心

● 应急费用：通常约为总成本的10%

计算会议预算的实例

支出项目	英镑
扬声器	4000
地点	6000
市场费用	3000
实施费用	3000
办公费用	2000
应急开支	2000
总计	20000
收入项目	
委托费	22000
净利润	2000

如上表所示，你可以推算出盈亏平衡点（收支平衡点）。例如，如果委托费为每人400英镑，你将需要50名代表（50×400英镑＝ 20000英镑）来平衡开支。因此，盈亏平衡点为20000英镑。如果你有超过50名代表（如表所示，收入为22000英镑，即55名代表，每名400英镑），这样就能够盈利。如果少于50名代表，你就要赔钱了。

实施项目

在你把项目付诸实践时：

● 确认主要相关人员以及现有的资金。确认人员及资金就位的具体日期或时间。

● 与其他利益相关者保持沟通，让其了解相关项目的状态。

● 确保你已经为各项工作分配好了相关人员。检查你的工作分解结构，并确保其明确：

将要开展的工作的开始和结束日期。

重要的里程碑：完成一定比例工作的时间；达到收入水平的时间；已经交付某产品并且被客户/用户接受的时间。

● 让工作分解结构保持准确和及时更新。

- 确保你有相应记录实际支出的工具，并且把资金分配到成本中心，从而控制项目支出。

- 在项目预算中制订实际成本和项目收入每月汇总报表，尽可能保持预算和现金流的准确。

- 为变化制订计划，无论是针对大灾难（如恐怖主义或长时间的不良天气）还是项目内部的各种变化。

- 推进项目，保持专注、乐观和意志坚决。

拯救失败的项目

伊姆兰受邀来挽救一个失败的项目。现任项目经理并不负责任。幸运的是，伊姆兰与他有良好的合作关系。伊姆兰很快发现项目的基本工作都没有做好：会议秩序混乱，缺少完备的议程。会议期间，讨论进行得天马行空，却作不出决定。即使在商定了一些重要的事情之后，也没有任何记录，随后也不依此执行，甚至下次会议也不再回顾。难怪项目成了一个烂摊子！随着伊姆兰与这些员工建立了良好的关系，他很快就梳理好了会议秩序，主持工作、会议记录工作、行动要点以及下次会议上的回顾工作都进展得很顺利。伊姆兰还特别注意定期提交进度报告：项目进展情况总结，上个月完成的阶段性工作，不同阶段工作所用的实际时间，实际费用，成本和预期产出的数据变化，并且还附上导致这些变化的原因，以及对项目完成日期和成本的最新预测。伊姆兰凭借着优秀的人员管理能力和以具体任务为导向的技能，成功让项目回到了正常轨道。

完成项目

在明确项目要结束时，你要保证这些条件都满足才能完成项目。这些条件可能包括：

- 确保产品的产量；

- 确保你交付的产品质量满足商定标准，如验证计算机软件系统符合所要求的规格；

- 测试新设备以确保其功能符合标准；

- 培训最终用户，例如可以为那些将使用你所安装的计算机设备的人制订使用手册或开设课程；

- 完成最终行政工作，例如报告最终进度，特别是涉及资金方面的情况。

评估项目

已完成该项目！你正在庆祝并享受把工作做得很棒的感觉。那么是否还有什么工作要做呢？是的，你需要进行项目评估。评估汇集了该项目的重要问题，因此你可以发现哪些工作做得好，哪些工作做得没有那么好，重要的是可以从中找到对以后有用的经验和教训。

承认失败

关键是要从错误中学习——既不能无视这些错误，假装其没有发生过，也不能大肆宣扬这些错误，把错误都归咎于个人。你的企业中如果员工关系良好，那么就可以进一步提高彼此的信任和尊重。

不要满足于肤浅的教训。你要寻找更深层次的原因，如项目为什么被延误：

- 有适当的监控吗？

- 员工之间是否沟通顺畅，或者重要的决定是否告知了关键员工？

你要确保评估的专业性：你评估的目的不是要责怪某个人，而是要保持积极乐观的态度，然后总结出一些对今后项目有用的经验教训。例如，不要说："克里斯忘了按时预订备用部件了"，而是说："需要提前两周核对所需备用部件的订单"，任何对个人的建设性意见都应该私下跟当事人沟通，而不要在其他人面前提出来。

顺利交付的项目

我最近在负责一个项目，为英国明年3月份的一个展览提供5000本书。我们在今年10月份把印刷事务提上了日程，但因为装帧遇到了困难而延误了。这意味着这批书到明年4月才能运达英国。因此，我们必须空运这批书才能在3月的截止日期前送达。结果客户非常满意：我们说到做到了。虽然空运成本较高，但是我们专注于满足客户的期望。后来我们针对这个项目召开了一次评估会议，所有关键人员都出席了会议。空运5000本书的决定受到了赞扬——这批书也深受欢迎，而且在展览上售罄。

此外，我们还针对该项目提出了一些建议。在审核了成本之后，我们发现这样做稍微超出了预算。

第一套书的市场反应如此之好，于是我们决定明年再出一批书。我们商定了日程和成本。最后有人建议加强团队成员之间的内部交流，这样就可以取得更有效的结果。随后我们也把记录经验教训的会议纪要分发了下去。

认可成功

和承认失败、错误以及你可以改进的地方一样，你也要认识到自己

做得很不错的地方。

鉴定你完成的工作。例如：

- 已交付的令客户满意的产品、服务等
- 符合质量标准的产品
- 与原预算相比的实际支出
- 丰厚的投资回报——与企业根据已投入成本而获得的收益相比，实际所用时间与原定计划相比
- 有力的跟踪和监控成本和进度的监控流程
- 在高效率的组织中，对员工角色和职责都有明确规定
- 团队成员之间的良好沟通
- 客户/用户和其他利益相关者对项目的成果很满意

检查财务数据。看看实际开支与原来预算计划支出相比有何不同。

感谢你团队的付出。在你感谢团队成员的付出时，要表扬发挥重要作用的人。用你企业自己的方式来庆祝团队的成功，并且邀请项目赞助商、客户/用户和其他利益相关者一起庆祝。例如，你可以请所有有关工作人员及其伙伴大吃一顿。

记录经验教训。判断哪些是行之有效的经验教训，哪些并不是十分奏效，并考虑应采取何种措施来避免再次犯同样的错误。这样的记录将有助于你开展未来的项目。对项目进行最终审核，并向项目发起人汇报，总结该项目的进展情况、经验教训以及建议。确保一切都已记录在案。保存好你的记录，尤其是要采取好方法和措施避免再次犯同样的错误。



总结

今天我们探讨了项目管理及其不同阶段：

- 明确项目目标和参数，在开始组建项目团队后，你就要准备并且规划好你的项目，奠定坚实的基础

- 努力按预算支出，包括用来应对突发事件的紧急资金

- 在你开展工作时，要确保严格控制成本并同时保证产品质量

- 将项目付诸实践，并完成最后阶段的工作

- 评估项目，为下次开展工作积累经验教训

下一步：

对于你要着手的项目，你要：

- 用15个词来定义其目标

- 开始制订预算

- 你做了哪些监控和报告来把控成本、产品质量以及进度？

- 计算你的企业所花费的小时费率

小测试

1.定义项目的目标是：

a)浪费时间的 □

b)重要的，如果你能抽出时间的话 □

c)有益的 □

d)必不可少的 □

2.项目需要：

a)自发进行 □

b)精心策划 □

c)不作规划 □

d)缺少干劲 □

3.利益相关者分别是：

a)只有项目用户 □

b)项目团队的成员 □

c)参与项目的所有重要人员 □

d)在进行午餐的董事 □

4.工作分解结构是：

a)项目拆分后的计划 □

b)项目收益的计划 □

c)项目中不同活动的计划 □

d)项目所需人员的计划 □

5.在制订日程表时，应该包括以下内容：

a)午餐时间 □

b)度假时间 □

c)用于办公设备的资金 □

d)员工工资 □

6，不可预见的紧急情况指：

a)可以明显延误项目的意外事件 □

b)有预谋的、明显延误项目的事件 □

c)恶劣天气 □

d)好天气 □

7.你的项目预算应该是：

a)尽可能很酷 □

b)尽可能未来主义 □

c)尽可能灵活 □

d)尽可能准确 □

8.成本中心是：

a)项目具体支出分配到的地方 □

b)出售优质食品的超市 □

c)利润单位 □

d)公司日程管理费用的措施 □

9.监控变化涉及：

a)监测并报告变化从而控制它们 □

b)纠正你的文本 □

c)只向项目委员会报告积极变化 □

d)只监测变化却对其结果不作为 □

10.在你处理吸取到的经验教训时，你应该：

a)就其进行讨论，但不要将其记录在案 □

b)就其进行讨论并且记录在案，但对其置之不理 □

c)记录在案，并且未来以此为据 □

d)忽视这些经验教训，结果你又犯了相同的错误 □

星期六 自我管理

那么我们就到了周末的内容了。你过得如何呢？我们已经探寻了管理人员和团队，管理工作流程，沟通和项目。或许最大的挑战——甚至比刚才提到的一些更加艰巨——是学习自我管理。因此，在某种意义上，自我管理的关键是发掘自己的潜力，让你成为成功的管理者。

今日内容：

- 认识自己

- 变得有序

- 更好地利用时间

- 管理老板

- 应对压力

所有这些对于管理者都是非常重要的。如果不关注这些方面，虽然你仍然可能会成为管理者，但会严重限制你开展高效的管理。而在你培养了这些能力之后，你能够更好地发挥潜力，并取得成功。

认识自己

你是个什么样的人？安静还是热闹呢？自信还是胆怯呢？有决断力还是优柔寡断呢？善于分析文字和数字还是善于跟人打交道呢？擅长具体从小处着眼，没有大局观还是相反呢？情感丰富还是更加内敛深沉呢？是否擅长激励他人呢？

问问你信赖的朋友，但要记住，你可以改变自己。我平时性格很安静，即使退休之后也是这样，但后来我主动在社交场合与人交谈，现在对结识新朋友也变得更自信、更轻松了。如果有必要的话，你可以对你需要改进的地方进行训练：寻求专业的帮助，包括找到教练或导师进行进一步指导。

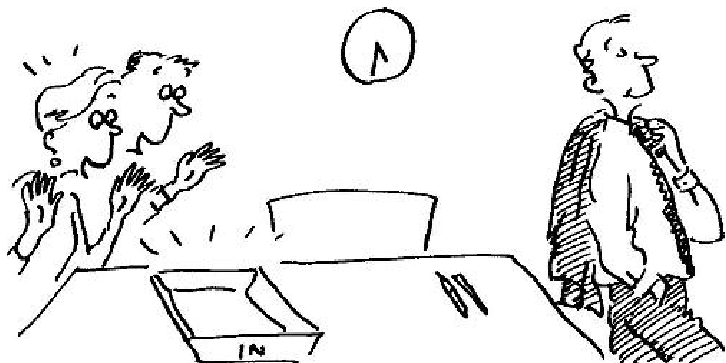
变得有序

作为管理者，你需要变得有序：

- 整理你的办公桌。清除扔得一团乱的回形针、橡皮筋和订书钉盒（你可能很少使用），把它们挪到固定地点。给你必不可少的文件、显示器和键盘或笔记本电脑腾出位置，这样你就有了足够的空间去思考。

- 你如果有待处理文件盒与已处理文件盒，请充分利用它们。理清

放在你待处理文件盒底部有一段时间了的文件。



- 确保你的椅子易于调节，并且有脚踏板。

- 让你的电脑屏幕处于安全、舒适的高度，让其顶部略低于你的眼睛，并且离你的眼至少63厘米（约25英寸）。

管理时间

以下为良好的时间管理技巧。

知道你在什么时间工作状态最好。你是上午有活力的人还是下午有活力的人呢 ？维护好自己最佳的工作时间：请确保你使用最佳工作时间来完成需要集中精力以及发挥创造性思维的工作，而不是用这段时间来做例行的管理工作。不要忍不住在这个时候说，“我只是让这些杂活别碍事”；相反，你要着手去做最具挑战性的工作。

做某种形式的日记 ：纸质版、电子版、云备份——用什么媒介并不重要，日记的本质才是至关重要的。你需要记录你的工作和约会，你要做什么，你必须要去哪，你必须要给谁发电子邮件或打电话。

制订出满足你需要的列表。我会把所有的工作（大型项目、会议、日常管理）写在我每周查看的A4纸大小日记本的相应日期中。在一天结束的时候，我会准备第二天的待办事项列表。

这曾经是张非常简单的列表，但我现在把这张A4纸横着放，然后把主要任务/会议/约会列在左侧，把电话和邮件和少量日常任务列在右侧。白天根据待办事项列表开展任务，完成后将其划掉，再把当天没有做完的工作再写到第二天的待办事项列表上去。

把紧急与重要的事情和不太重要的事情区分开。有些任务是紧急的——其他人可能在等着你解决问题。因此你需要为所有重要工作制订计划，现在你要从重要且紧急的问题开始着手。



未雨绸缪。我每周把重大项目的计划列在墙上，并且每周五也这样做（因此，在星期五下午我既做下周一整周的计划，也做下周一当天的计划）。

保持积极主动。设置优先级——专注于大局，但也不要忘了优先处理当务之急。

从你不想做的工作开始，或者从工作中最大或最困难的部分下手。如上所述，不要对自己说，“我会搞定这些杂活，然后我会去做耗时更多的工作”——这可能意味着你在拖延时间。你如果可用于工作的时间只有35分钟（例如在开会前），那么挑战下自己，争取用这段时间创造出45分钟的价值，而不是对自己说：“只有半个多小时时间，我怎么可能在这段时间做那么多事呢？”

把日常项目记在日记本上。我每月第三个星期四下午是做重大月计划的时间。（选择星期四是因为我知道我星期一至星期三要完成创造性的工作；选择下午是因为我要在上午完成需要思考的重要工作；选择每月第三周是因为我那时可以有跟银行账户核对过的精确数据。）

明确存储文件，无论是纸质版还是电子版。想想用什么方法最容易收取文件。将文件夹命名为“账户”“销售”“发票”等。文件夹按字母顺序或日期顺序排列。

给自己写笔记。也许你认为你将能够回忆起某一件事，但为什么要用你的脑子来努力记录信息呢，尤其是在信息特别烦琐的情况下？例如我知道我必须用一个月的时间来校对一本书，那么我就会对要检查的地方做记录。

提高工作效率。汇总所有呼出电话并且只在一天某些时间回复电子邮件。

文件只看一次。阅读文档，然后采取行动或将其存放起来。不要再看同一份文件—要有决断力。只存储重要且需要保存的文档。

第一次就把事情做对。检查工作，然后纠正之前出错的地方，这样做是非常浪费时间的。这样不仅会影响你的工作，而且还会影响其他同事的工作，很有可能还会影响客户的看法。因此，你的工作质量至关重要。

进一步分派工作（见本书星期二的内容），充分利用闲暇时间，例如，在你等待计算机或打印机启动时，或者会议召开前的几分钟。利用时间读点东西或者写写电子邮件。

把你的电脑当作电脑用，而不仅仅是一台打字机。我经常使用的一个重要功能是“自动更正”。因此，我已经在我的电脑上储存了许多英语基础词汇（如，the，that，was，were，because，and），并减少其按键次数：如“t”代表the，“th”代表that，“W1”代表was，“W2”代表were，“bec”代表because，“a1”代表and）。这样的做法（我还简化了好几百个词）为我用6年多编辑800万字的书做了准备，我觉得这大约帮我省了两周的时间。因此，如果你的企业名称需要按20个键的话，你可以将其进行缩写。

管理老板

在一本介绍管理工作的书里讲管理老板，好像有点怪怪的，但你要记住，你不仅需要与那些向你汇报工作的人沟通，还要跟你去汇报工作的老板沟通。

- 了解你老板的目标、价值观、面临的挑战以及工作风格，然后适应其风格。例如，我的老板更喜欢用电话而不是用电子邮件交流，我注意到了这件事并作出相应的调整。他不喜欢在细节上纠结，而且还想要试探底线，因此虽然我在意细节，但是我一定会按照他的方式行事。

- 进行恰当的交流，通常提供更多而不是更少的信息。让老板得到他想要的信息。你如果发现一个愈发尖锐的问题，就要尽快通知老板，让其了解问题，并在事情恶化之前采取相应行动。

- 在你向老板提出问题的同时，也要提出解决方案。这样可以说明你对这件事进行过思考。

- 在会议上支持你的领导，对其忠诚。

- 与老板讨论优先事项，并跟他/她一起进行决策。就其想要你做的事情进行讨论，尤其是如果他/她交给你一项又一项任务的话。认可你的目标，然后在老板给你额外的任务时，跟其商讨这项工作是否能完成既定目标。如果必要的话，把作决定的责任交给他：“其实，我现在在做（这个项目）。你想要我做什么？”必要的话，你要学会说“不”。

管理风格

在对卡尔的采访中，有人问他采取了哪些管理风格。他明智地回答说，他应对不同场合有不同的风格。针对其管理的人员以及他们正在做的工作的不同，卡尔有不同的管理风格，而不是采取“一刀切”的做法。因此他说，有时他在整个团队决策过程中是民主的风格。在变更管理的情况下，尤其是在他希望团队致力于改变时，会使用这种风格。在其他时候，特别是在应对非常紧急的事情时，他是有方向性的，必须告诉员工做什么。（“客户今天下午3点已经改主意了，而且还想要新的数据。”）。这不是他喜欢的风格，但他要对其团队成员负责，还想培训他们，就必须给予支持以及明确的指示，并且相信成员们能够在工作上发挥良好的判断力。

应对压力

这本书就要结束了，你可能有点不知所措：人员、团队、政策和流程、项目管理—良好沟通是至关重要的，自我管理亦是如此。你怎么可能不紧张呢？



承认你要面临的压力。事实上，有一点压力可能对你有好处，但如果压力失控的话，那就是问题了。你可能知道压力会从很多方面影响你的性格。尽管你不知道压力会在什么时候产生作用，但是你要为其做好计划：

- 准备好休息时间。不要把你的24小时都排满工作。例如，你如果连续忙了半个月，确保在第3周有一些自我懈怠的时间。

- 定期锻炼和休息。加入健身房，开始运动。在我最初几年的工作生涯中，我把自己弄得太辛苦了，后来不得不学会放松自己。现在我会让自己定期散步。简单来讲，体育锻炼可以有所帮助。我觉得在午餐时间偶尔在附近的公园走走特别有用。

- 理智地进行饮食。你知道规则的，那就行动起来！长期吃垃圾食品，过度饮酒、吸烟是不能保持健康的。

• 你要有工作之外的生活——是的，没错！多花时间陪陪你的伴侣、家人和朋友。加入一个俱乐部，选择一个爱好，度假时不要有顾虑……不要带上你的电子产品！选择其他活动，想想人之所以为人的原因。

如果这些要求太多的话，你可以：

• 拜访你的GP（一般合伙人）。

• 提前关掉电视或电脑，多睡一会。

• 与你的老板商讨问题。你是否可以放下一些领域的工作呢？可否推迟一些活动呢？进一步分派你的工作！

• 专注于你可以做的事情——做一点事总比什么都不做要好。

• 学习身体放松的技巧——即使是简单的深呼吸，也可以起到非凡的作用。专注于正面积极思维。

会说“不”

鲍勃受邀参加委员会来探讨继任计划，他感到受宠若惊，但他并不了解这件事。他觉得自己已经非常紧张了，而且这个计划对自己进一步的要求可能太多了。鲍勃跟主席迈克共进了午餐，迈克告诉了鲍勃他要担负的相关责任，但鲍勃当场拒绝了。鲍勃认为自己可以等到6个月后再承担这些工作，而他那时会有一名可以帮他分担一些工作的助理。

果然，6个月后，迈克再次询问了鲍勃，而且还带来了一些新的条件，因为鲍勃有了助理，他于是接受了邀请。

总结

祝愿你能胜任管理者的角色。你会取得成功，也会遇到一些挫折（请记住，“从不犯错的人将一事无成”）。最主要的是，你将了解如何激发出其他人的最佳状态——如何让他们充满干劲，如何激励他们以及如何激发出自己的最佳状态。

你很快会通过这本薄薄的书来掌握一切，并做好进一步推进事业的准备。请记住追求质量：这一切都是关于未来非常美好的梦想，但是请你先做好手头的工作。

下一步：

• 你有什么优势和劣势呢？你能做什么改进呢？

• 你所在的企业的下一步计划是什么？你想先和你的教练或导师聊聊吗？

● 你会选择特定领域（如新的软件，时间管理）和更广泛的领域，如领导力课程这样的培训吗？

● 怎么样才能让工作变得更有序？

● 想想可以更好地利用时间的三种方式。请现在就将其列入日记中的下周计划。

● 改变生活方式和工作模式可以帮助你应对工作的压力。

小测试

1.做到像管理者一样有序是：

a)有益的 □

b)不重要的 □

c)必不可少的事情 □

d)我太闲散了，回答不了该问题 □

2.你作为管理者，写日记或利用某种形式来记录工作和约会是：

a)至关重要的 □

b)有益的 □

c)不重要的 □

d)我没有时间来回答该问题 □

3.相比紧急的工作，总是先完成重要的工作：

a)是正确的 □

b)我不知道 □

c)我不在乎 □

d)不是如此 □

4.在解决重要任务之前，先完成所有小任务：

a)是错误的 □

b)是正确的 □

c)我不知道 □

d)我不在乎 □

5.远期规划是：

a)奢侈的事情 □

b)我没有时间来回答该问题 □

c)浪费时间的 □

d)必不可少的 □

6.花时间就如何以及在何处存储文件进行思考是：

a)我没有时间来回答该问题 □

b)必不可少的 □

c)有益的 □

d)浪费时间的 □

7.在我向老板提出问题时：

a)我为其拿出了解决方案 □

b)我不相信他们能够解决这个问题 □

c)我也同时提出一个解决方案 □

d)我从来没有见过老板 □

8.我知道周几以及一天中哪个时间我工作状态最好后：

a)我把那段时间过得跟任何其他时间段一样 □

b)为了能高质量工作，我会尽我所能来维护并且留好 这段时间 □

c)我用那段时间来完成一些琐碎的工作 □

d)我在那段时间回家 □

9.在有人让我承担另一项任务时：

a)我从来不说“不” □

b)我总是说“不” □

c)我总是说“好的” □

d)我有时会说“不”，如果是我的工作的话我会进行询问 □

10.在我努力避免压力时：

a)我从来没有感到过压力 □

b)我一直压力很大 □

c)我调整好我的生活方式来应对压力 □

d)我不在乎 □

逆境生存法则

那些重视员工的企业创造了一种文化，这种文化让员工不仅要生存，而且还要适应经济艰难时期。作为管理者，能将其变为现实至关重要。你既要支持你管理的团队，还应该向企业高层传达信息。

1．珍惜团队

作为集体的一分子，请珍惜同事。你不能只考虑到同事的工作，还要考虑到其在团队中的作用——回头看看贝尔宾的九个团队角色（见本书星期二的内容）。请真诚地倾听并激励员工。

2．鼓励良好的团队合作

你是团队的领导者，激发出员工的最佳状态是你的责任。向团队传达一个强有力且鼓舞人心的愿景（见星期二的内容）。团队要向哪个方向发展？团队的核心目标是什么？在不稳定的经济时期，士气可能很低落，因此你可以随时将其注意力转移到成功上去，并且在面对团队成员时以身作则。尽管你可能会更青睐一些人，但你还是要公平和平等地对待所有同事。

3．明确自己的目标

你团队的愿景需要用实际方法表达出来。真正了解目标，并且清楚地表达目标。所有的目标应该满足SMART原则——具体性、可衡量性、现实性、相关性、时限性（见星期一的内容）——但这是更加真实的困难时期。不确定的经济环境对各家企业都是模糊无情的。让你的团队发挥作用。

4．有效的管理制度

退一步客观考虑你的管理制度，例如设置和管理预算（见星期三的内容）。现在可能不是安装新IT系统的时候，但你也许可以找到一些更有效的工作方式。你可以简化什么程序，让你的团队更高效地开展工作？这样做可以帮你腾出更多时间来解决问题并且作出决策，这应该是你优先考虑的工作。

5．作出明智的决定

集中精力创造性地解决问题，知道错误会消耗资金。随时了解企业和行业中正在发生的事情。

如果你老板的目标和挑战正在发生变化，这显然会影响到你和你的团队。考量你的管理风格（见星期六的内容）以及是否需要这个风格，

如果你的团队成员都在面临困难，那么你就需要更改管理风格。

6．改善沟通

在事情变得艰难、员工压力增加时，你需要进一步确认你已经将信息顺利传达。保持沟通渠道畅通以避免误解。你如果能与团队定期进行一对一会谈的话，那就更好了。

专注于媒介并坚持未雨绸缪，在短期内提高倾听技巧（星期四的内容），并保持电子邮箱正常运转。保持开放的心态，保持诚实且做事一以贯之。这样别人也会如此待你。

7．分派

作为管理者，你需要重视大问题。拼命工作不会解决任何问题，而且还可能会适得其反。这涉及星期二的内容—分派。分派给“几乎准备就绪”的人，整个任务只要有可能性，就可以开始全面的规划。监督分派的任务，并让同事自己解决问题，但不要对问题置之不理。记得在任务完成后，你要向同事（们）表达你的赞赏。

8．更好地规划会议

如果你发现自己在会议上产生这样的思考：这样做（或这样怀疑别人）有什么意义呢？那么是时候作出一些改变了。努力准备，然后依计划行事，会得到很好的回报。回顾会议纪要（星期四内容），并确保你完全靠自己来摸索。请考虑减少会议的可能性。

9．提高你的项目管理水平

管理项目时，你要进行超前思考。不要以为每个人对自己的责任都很清楚——请确保万无一失。如果必要的话，制订工作范围（见星期五的内容），特别是对外部供应商。找到你的目标、产品，核查成本和进度。作为经理，你的监控制度是发现潜在问题的关键；那么你接下来的目标应该是坚定且快速地处理这些问题。首先，要从经验中学习。

10．采取措施来进行自我管理

如果你还没有这样做的话，你要计算出你让企业支付的每小时费率（见星期五的内容）。你可能不会创建一个经济体来扰乱你雇主的战略，但你可以——也应该——更有效率地利用时间，从而帮企业省钱。管理自己。未雨绸缪。周到地写电子邮件。把那些哪怕是很小的事情，第一次就做对，你要知道以后再进行检查是非常低效率且高成本的。你要记得乐观面对未完成的工作。

小测试答案

星期日：

1.c；2.d；3.b；4.b；5.a；6.c；7.d；8.a；9.c；10.d

星期一：

1.d；2.c；3.b；4.b；5.a；6.c；7.b；8.b；9.b；10.d

星期二：

1.c；2.b；3.a；4.d；5.b；6.b；7.c；8.a；9.d；10.c

星期三：

1.c；2.d；3.c；4.b；5.a；6.d；7.c；8.b；9.a；10.b

星期四：

1.b；2.b；3.c；4.c；5.d；6.c；7.b；8.a；9.d；10.b

星期五：

1.d；2.b；3.c；4.c；5.b；6.a；7.d；8.a；9.a；10.c

星期六：

1.c；2.a；3.d；4.a；5.d，6.b；7.c；8.b；9.d；10.c





卓越领导力丛书

MANAGING TEAMS



管理一个团队

[英]奈杰尔·坎伯兰（Nigel Cumberland）著
杨景皓 译

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
管理一个团队/（英）奈杰尔·坎伯兰(Nigel Cumberland)著；杨景皓译.
—杭州: 浙江大学出版社，2016.10
（卓越领导力丛书）书名原文：Teach Yourself In A Week
ISBN 978-7-308-16138-1
I．①管… II．①奈… ②杨… III．①企业管理-组织管理学 IV．
①F272.9
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第194239号

MANAGING TEAMS IN A WEEK
First published in Great Britain in 2013 by Hodder & Stoughton. An Hachette UK company.
First published in US in 2013 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
This edition published 2013.
Copyright ? Nigel Cumberland 2013
Simplified Chinese edition copyright? 2016 by Zhejiang University Press
All rights reserved.
“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

管理一个团队
［英］奈杰尔·坎伯兰（Nigel Cumberland）著 杨景皓 译
责任编辑　卢　川
特约编辑　王怡翾 赵 轩
责任校对　汪淑芳 杨利军
出版发行　浙江大学出版社
（杭州市天目山路148号　邮政编码 310007）
（网址：http://www.zjupress.com）
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　杭州钱江彩色印务有限公司
开　　本　787mm×1092mm　1/32
印　　张　5.875
字　　数　74千
版 印 次　2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-16138-1
定　　价　28.00元
版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前言
星期日 和你的团队开始工作
星期一 凝聚团队设定目标
星期二 对工作进行合理分配和有效管理
星期三 在团队内进行最有效沟通
星期四 管理你团队中表现不佳的人
星期五 管理你团队中表现优秀的人
星期六 打造并维持优秀的团队文化
逆境生存法则
小测试答案

前言

“ 团队（team）二字，没有“ 自我”（I）、可胜利（win）两个词，离不开‘ 我’。”

迈克尔·乔丹

2012年伦敦奥运会向我们展示了许多优秀的团队，以及他们如何通过团结协作获得了胜利。我们从中看到了很棒的团队合作、团队精神，了解到他们如何朝着共同的目标团结拼搏，并去努力实现目标。一些团队的成员拥有出类拔萃的个人能力，但他们同样也是具有团队精神的人。当我们在观看这些团队进行比赛时，往往会被他们所展现出来的美感和高效所折服。读完这本书后，你将有能力创造并领导一个具有奥林匹克团队合作精神的团队！

对于大多数人而言，一个成功的职业生涯必定包括管理、监督和领导其他人的经历。当然某些领域的专家例外，他们能够自主选择自己的职业发展道路，不需要管理任何人。但事实上，每个人都是某个团队的一分子，而且在日常的工作生活中，他们有时必须担当起领导者的角色——比如当老板不在的时候主持一次团队会议或者一个项目讨论。

在一个团队里领导一群人面对很多变数，包括每个团队成员的不同个性、期待、经历以及志向。把一群人放在一起能产生各种各样的结果——有时是负面的（比如冲突、争论和差劲的表现等等），有时则是正面的（积极协作、完美配合以及理想的结果等）。一个团队的领导者或管理者的角色应该是尽量把任何潜在的负面结果最小化，同时把团队正面的潜能最大化。

本书将通过七章带你领略成功领导和管理一个团队的整个过程，向你展示关键准则，并清楚阐述你应该着力于哪些方面。这七章内容包括：

如何与一个团队开始工作，探索一个优秀团队应具备的素质和表现；

如何与有自己习惯、技能和对未来期待的人一起创建一个新的团队；

一个团队的发展阶段，以及一个新的管理者如何获得一个团队的尊重和理解；

团结一个团队的重要性，以及在对团队使命、愿景和价值观达成清晰一致后设定共同目标和期待的重要性；

如何打造良好的团队文化和高效的沟通流程，包括清晰明了的团队目标、运作良好的团队会议和讨论以及内部冲突和流言蜚语的最小化；

当面对面的会议难以安排时，如何与远距离的或虚拟团队的成员一起工作；

如何鉴定你团队中有问题或表现不佳的成员并与他们一起工作，以及如何平衡公平与纪律之间的关系；

如何保证每个成员的工作职责都十分清楚，并且使工作在团队成员中得以高效委派和分担；

如何通过出色的培训和发展计划使你的团队获得成长，包括各类辅导、引导和在职培训；

把一个运转良好的团队打造成一个拥有优秀文化的团队；

如何创建一个自我运转良好的团队，使其在你不在的时候也能正常运作，并且能从中培养一个接班人，在需要时能从你手中接管这个团队。

星期日 和你的团队开始工作

学会成功领导和管理一个团队的第一步，是先去了解成为一个团队领导者的秘诀，不管这个团队是一个已成型的团队还是你从零开始创建的团队。有时候你会面对两者结合的情况，即从别人手中接管一个团队，同时期望能改变其成员。

要创建一个优秀的团队，首先，一个人必须能够清楚地意识到，一个高效的团队是什么样的，这样一个团队想要达成的目标是什么，通过什么样的方式达成这些目标，以及让它获取成功的因素是什么。

无论是创建一个新团队还是作为领导者加入一个已成型的团队，另一个关键方面是要能意识到一个团队需要时间来成长和发展，其存在的问题、面临的挑战和各方面表现都受到它在发展过程中所处阶段的强烈影响。

本章阐述如何：

- 理解团队的内涵以及我们为什么需要团队
- 深刻思考一个优秀的团队应该具备哪些素质
- 从零开始创建一个新团队并探索出关键准则
- 运用塔克曼的“ 团队发展阶段” 模型
- 接管一个成型的团队并获得团队成员的尊重和理解

什么是团队？我们为什么需要团队？

“ 靠天赋可以赢得比赛，但唯有团队合作和悟性能赢得冠军。”

迈克尔·乔丹（Michael Jordan）

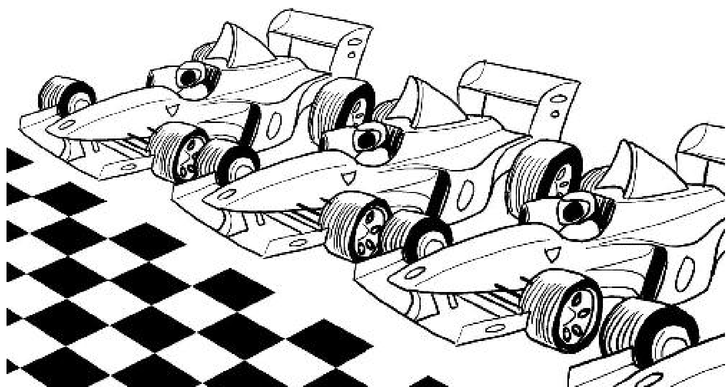
“ 在克服工作中的阻碍的过程中，一群人变成了一个团队。”

凯兹巴赫和史密斯（Katzbach and Smith）

一个团队可以定义为被集中、组织到一起为了达成共同的理想、目的和目标的一群个人。可以说，如果一个团队没有共同的目标(包括短期目标和长远目标)，就仅仅是一群刚好在一起办公或有着相同职位的个人。

一个优秀团队需具备哪些素质？

回想一下一个优秀的团队，也许是你关注过的奥运赛场上的某支队伍，或者是你曾经工作过的一个团队。



你所选团队之所以优秀，原因有哪些？

● 是因为他们所取得的成绩吗？他们取得的成绩远远多于其他同类团队吗？他们总是能取得完美的结果吗？

● 这个团队的成员掌握的哪些技能和知识让其脱颖而出？

● 是因为团队中某个人吗？团队中拥有一些表现很优秀的个人吗？

● 是他们一起努力的结果吗？他们看起来团结协作吗？他们非常积极地一起工作吗？

● 是因为领导和管理有方吗？这个团队的领导者在这个位置很长时间了吗？

● 这是一个你希望加入的团队吗？你认为在这样一个团队中你能脱颖而出吗？

你喜欢被怎样管理？

除了探索一个优秀和成功的团队的要素，非常有必要回顾你在某个团队的工作经历以及该团队被领导和管理的方式。仔细回想与你最近共事过的老板，然后回答：

● 你和同事是如何被管理的，这种方式如何激励着你想成为这个团队的一员，并更加努力地工作来体现自身的价值？

● 你和同事被怎样一种你们不喜欢的方式管理着，这种方式未能激发你们想更加努力工作的欲望，并没有让你们以作为团队的一员而自豪？

对以上问题有几种典型回答：

问题一：积极的管理方式	问题二：消极的管理方式
认可团队成员在工作中的良好表现	过于偏爱团队中的某些成员
和所有人开诚布公地沟通	团队会议过长且无聊
愿意倾听我们的想法和顾虑并在适当的时候给予表扬	把通过我们所有人的努力和工作取得的成绩归功于自己
认同团队所有成员的个性	总是把他／她的工作分派给我们但从不说明我们需要做什么

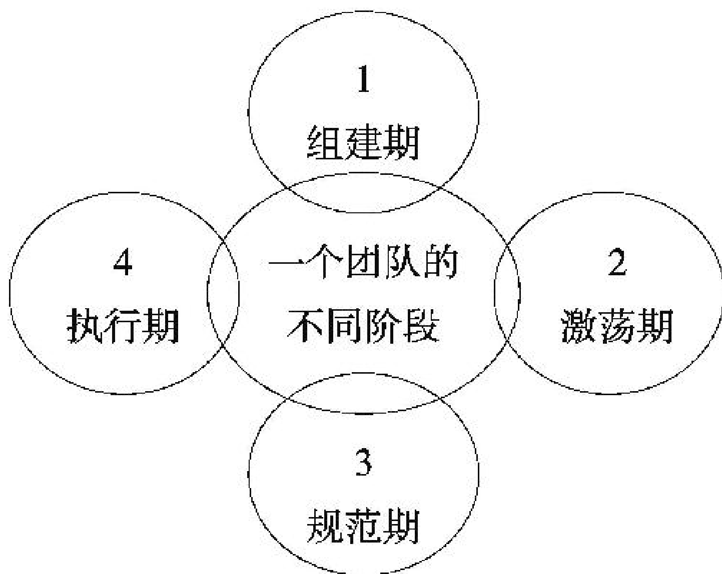
列出你自己的答案作为一个提醒，以保证今后你只学习现在和曾经老板的积极习惯，而不重复那些消极的管理方式。

这本书的一个目的是要保证你作为一个老板，你的员工能非常积极地看待你。如果他们被要求回答这两个问题，他们会给出许多正面的回答，而不是消极的评论。

认识一个团队的不同阶段

随着时间的推移，我们都在变化、发展着。当我们从童年进入成年后，我们都希望自己不仅有年龄的增长，还有个性、经验和技能方面的积极变化。

一个团队是由不同的个体组成的，因此我们应该理解团队要经历不同的发展阶段这个事实，从初创阶段到逐渐成熟，然后有望成为一个高效、出色的团队。



这种团队发展路径的模型叫作塔克曼团队发展阶段模型(Tuckman

model)，是帮助你了解你的团队的关键，它由描述一个团队发展的四个阶段而构成。

- 第一阶段：组建期

这个阶段有时也被称作一个团队发展的婴儿期或孩童期，一个新组建起来的或刚“出生”的团队就处于第一阶段。在这一阶段，新团队的成员们在一起摸索共事方式，这是一个试验和互相依赖的阶段，这时必要的工作程序、准则和共识尚未形成。

组建期团队的领导者会在团队成员之间观察到并经历以下情况：

- 不知道找谁帮忙或不知道做什么
- 小心翼翼地尝试什么是可以接受的和需要做的
- 抱怨事情并不是他们所习惯的那样
- 感到焦虑
- 逐渐了解团队的共同目标和期待

你有过这样的经历吗，在处于组建期的团队工作并／或领导这样的团队？关于这个时期你能回想起什么？

- 第二阶段：激荡期

一些人把这个时期比作团队成长发展过程中的青少年叛逆期。这是一个团队最困难的时期，对团队成员来说也最具有挑战性。遗憾的是，很多团队在这一时期停滞不前，甚至出现了倒退。最常见的表现是，团队成员因坚持己见而发生冲突和争吵。我们可以把它看成一个特殊时期，团队成员都觉得他们知道该怎么做，每个人都随着自信的增强与他人产生意识上的冲突。



处于激荡期的团队成员的典型表现包括：

- 对事物有着各种各样的认知和表达
- 对团队被领导和管理的方式产生怀疑
- 试图坚持自己的个性和独立性
- 团队表现开始倒退或发展迟缓
- 经历各种冲突、争吵以及矛盾
- 形成竞争团伙并卷入“ 办公室政治”
- 希望离开所处的小组，甚至辞职

以前你供职于或领导过处于困难和混乱发展阶段的团队是什么时候？你是如何应对和配合的？

- 第三阶段：规范期

这个阶段有时被称作一个团队发展的初步成年期，最明显的表现就是经历过激荡时期的一些挑战之后，团队变得更有凝聚力。这时候大家都能更好地理解并接受了团队的目标和工作方式，以及每个人的角色和个性。

以下几点在这样的团队是显而易见的：

- 易于达成共识并作出决定
- 信赖彼此并乐于分享
- 愿意为了达成团队目标齐心合作
- 开始有优异的工作表现并持续保持
- 建立起团队成员之间的“ 边界”

你曾经供职于或领导过这样一个刚达到成熟期、表现优异的团队吗？你见过该团队还有哪些早期不成熟的表现吗？

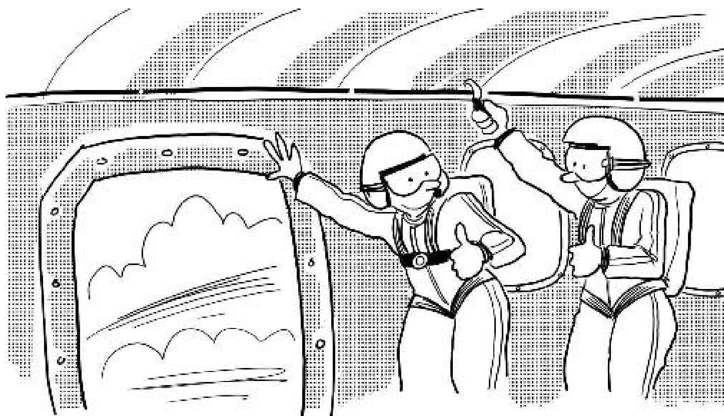
- 第四阶段：执行期

这是最佳时期，可被看作是发展较成熟的成年人阶段。并不是所有团队都能达到这个水平，其中有些团队还时常退回其他阶段。

一个高效运作的团队通常有以下特征：

- 形成独有的特性
- 团队成员互相依赖
- 各方面看起来都运行顺畅
- 团队成员感觉所有事情都已上手并容易完成，开始寻找新的挑战
- 团队任务增多，压力增大
- 完成很多工作，达到不少目标
- 团队成员彼此关心和支持

你曾经领导过一个团队到达其发展的最佳时期，或在其中工作过吗？你能回想起什么？



你可以通过在线评估的方式来判断你的团队达到的发展阶段。结果通常是一个团队同时处于发展的四个阶段，只是某个阶段的特征较为显著。

根据对四个发展阶段的描述，你目前所在的团队正处于哪个或哪些阶段？

新建的团队和已成型的团队

你是被派去组建一个全新的团队还是准备接手一个已成型的团队？

- 如果你是被派去组建一个全新的团队，那么你的团队将从“ 组建期” 开始，你不用面对同时处于四个发展阶段的复杂性。

- 如果你是被派去接手一个已成型的团队，尤其是一直以来都表现欠佳的团队，那么这个团队很可能处在“ 激荡期” 。

面对后一种情况，你认为当你成为这个团队的老板后它将会发生哪些变化？通常，随着你将新的和未知的期待、工作方式和目标带入这个团队，它将部分呈现出“ 组建期” 的特点。

接管一帮来自已成型的一个团队的人员后，你需要摸索出他们正处于哪个阶段。与此同时，随着你和其他一些新成员的加入，这个团队将部分地回到“ 组建期” ，因为整个团队算是首次在一起工作。如此一来，这样一个团队将不会停滞不前，而你作为一个管理者将始终处于十分忙碌的状态。

任何一个团队的成功领导者都必须能持续保证整个团队要迅速而有效地从“ 组建期” 过渡到“ 规范期” 和“ 执行期” ，而不是停留在“ 激荡期” 。本书的很多建议都致力于保证你的团队不要陷入“ 激荡期” 的泥潭。

组建一个全新的团队

● 雇佣理想的人才

你可以通过雇佣心目中理想的人才来打造全新的、理想的团队文化（包括习惯、准则等）。在这个关键的过程中，不能操之过急，要仔细规划好你想组建一支什么样的团队。你的新团队需要哪些不同的个性和技能。

● 允许你的团队花时间来了解你的期待

让新团队的成员有充分的时间来了解你对未来长远规划、短期目标、现阶段具体目标的期待。如果他们不是通过公司内部流动加入你的团队而是从其他公司辞职而来的，那么你应该给他们更多的时间。

● 格外注意经验丰富的新团队成员

许多人离开原来成熟的团队加入你的新团队，这部分人上手较快，容易表现出自己什么都知道的态度（一种“ 早就处理过这种事” 的心态），如此一来，你的团队会很快进入“ 激荡期” 。请做好准备，应对这种情况。当出现不可容忍的行为时，你要果断处理。

接管现有的团队

● 清楚哪些是不可容忍的事务

在前任管理者的领导下，你所接管的团队将有各种好习惯、坏习惯以及不同的工作模式。你要迅速甄别各种情况并仔细倾听，以便了解团队动态，然后针对不同习惯制订策略：

- 强化、支持好习惯，比如良好的团队精神和沟通模式；

- 弱化、减少坏习惯，比如通过电子邮件发送冗长的报告；

- 舍弃一些坏习惯，比如浪费大把时间开会；

- 开始培养团队的新习惯，比如执行新的报告模式。

● 准备应对抵抗情绪

一个已成型的团队可能无法一下子接受你成为他们的新老板，他们会说：“ 但我们以前不是这样处理的……以前处理得非常好。” 记住，人们通常难以接受熟悉的环境发生任何形式的变化或破坏，一个新任老板会让他们感到焦虑和担忧，因此他们会设法保持原有的习惯（即他们以前被管理的方式）。对此一定要耐心，和他们讲清楚你对所发生变化的基本原则，必要时要保持坚定。

● 准备进行清楚的沟通

一个团队通常习惯于按照特定方式进行工作。作为一个新老板，你需要特别留心与团队成员清楚地沟通两个方面：你对团队的观察以及你对团队的期待。（这种沟通方面的挑战将在本书“ 星期二” 这一章详述。）

接管新建的团队

当你加入一个新公司担任团队管理者时，以上所有建议仍然适用，此外请记住：

● 适应新的公司文化和工作规范

你需要调整自己的工作和领导方式，以适应新公司和老板对工作的要求和期待。切忌把从前的工作方式带到现在的职位上。你应该调整、弱化或强调你的管理方式的某个方面，注意观察新公司和你之前的工作经历有哪些不同。

● 努力赢得团队的尊重和接纳

你必须记住你是团队里的新人，你可能会面对被大家排斥、不被接纳的局面。这时你需要有足够的耐心，仔细倾听大家的声音并尽量多问问题，以保证你的想法被大家理解，也让你自己真正理解新公司的工作规范、目标以及公司文化。

总 结

现在你应该理解了什么是团队以及如何打造一个优秀的团队。

我们也探索了你喜欢被怎样管理和领导，在管理他人时，这将引导你选择合适的方式，比如，不照搬以前领导的坏习惯！

你可以使用塔克曼模式，它将帮助你了解团队已经达到四个发展阶段的哪一个阶段——组建期、激荡期、规范期还是执行期。

你也了解开始管理一个新建的团队以及接管一个已成型的团队的主要挑战是什么。

既然你已经掌握了如何开始管理一个团队，那么你应该准备好学习如何成为一个成功的管理者。在“ 星期一” 这一章，我们将探讨如何保证你的团队认清自身使命、愿景、价值观，并为共同目标一起努力。

我认为这个会议的进展并不是很好。

小测试

1．下列哪一项不是塔克曼模型中的一个阶段？

a) 规范期 □

b) 感受期 □

c) 激荡期 □

d) 组建期 □

2．下列哪一项不是作为团队的一群人的特点？

a) 一个团队具有共同的目标 □

b) 一个团队协同一致地工作 □

c) 一个团队在一起工作 □

d) 一个团队不一起交流沟通 □

3．下列哪项描述最符合一个处在组建期的团队的特点？

a) 它已经组建很久了 □

b) 它的团队成员很少 □

c) 它是一个新组建的团队 □

d) 它是一个虚拟的(virtual)团队 □

4．处在激荡期和规范期的团队最主要的区别是什么？

a) 处在激荡期的团队表现不佳，但处在规范期的团队表现不错 □

b) 处在规范期的团队比处在激荡期的团队成立更晚 □

c) 处在激荡期的团队比处在规范期的团队更高效 □

d) 两者之间很像 □

5．你刚加入一个新公司并开始领导一个新团队的挑战是什么？

a) 你有很少的时间去把工作做好 □

b) 你不知道这个公司和团队的文化和相应的规则 □

c) 你没有具体的挑战 □

d) 你的团队成员之间彼此不认识 □

6．你的目标是把团队带到哪个成长和发展阶段？

a) 激荡期 □

b) 执行期 □

c) 组建期 □

d) 规范期 □

7．下列哪一项不是处于执行期的团队的特点？

a) 各方面都运转良好 □

b) 已建立起独特的特性 □

c) 成员之间发生争吵 □

d) 成员之间互相依赖 □

8．下列哪一项对于一个处在激荡期的团队而言十分罕见？

a) 大家都试图坚持自己的个性和独立性 □

b) 团队表现日趋变差 □

c) 冲突、争吵和矛盾 □

d) 整个团队团结协作，在大多数事情上都达成共识 □

9．你觉得下列哪一项属于一个刚成立、还处于组建期的团队的特点？

a) 成员抱怨事情不是他们所习惯的那样 □

b) 大家感到焦虑 □

c) 开始了解团队的共同目标和期待 □

d) 以上所有 □

10．当接手一个新团队时，为什么善于倾听和提问很重要？

a) 因为你需要真正知道周围发生的一切以及团队成员们的所想所为 □

b) 因为人们只喜欢愿意倾听但不发号施令的老板 □

c) 因为你没有时间去做其他事情 □

d) 因为你不知道你还可以做什么其他事情 □

星期一 凝聚团队设定目标

“ 星期日” 这一章介绍了你的团队可能达到的发展阶段，接下来，我们将探索如何把团队朝着一个特别的方向、目的和目标凝聚起来。创建一个团队却任其没有方向和目标地自由发展是非常不好的。

本章主要介绍如何：

● 创建使命和愿景宣言，以展示团队的长期计划目标和方向；

● 设定清晰且可实现的长期目标，包括团队的总体目标和团队成员的个人目标；

● 理解为什么要设定“ 聪明”（smart）、“ 清晰”（clear）和“ 纯粹”（pure）的长期目标或现阶段具体目标，以及如何设定；

● 通过目标设定的过程，为一个新团队提供一些速效方案，以此加快团队融合过程；

● 制订一个团队章程，列出团队的目标并阐明团队将如何一起展开工作；

● 强调一个团队凝聚的重要性，以保证成员个人的、领导者的以及整个公司的长期目标和具体目标是一致的；

● 确保团队的认知和期待与你的保持一致。

为团队设定方向

“ 如果没有目标，即使奔波一辈子，也终将一事无成。”

比尔·科普兰德（Bill Copeland）

“ 如果每个人都在进步，那么成功自会到来。”

亨利·福特（Henry Ford）

想象一下，你刚加入一个公司就被委以重任，要领导一个团队。再想象，如果你提出以下问题但公司里没有一个人能给出答案：

● 今年我的团队的长期目标是什么？

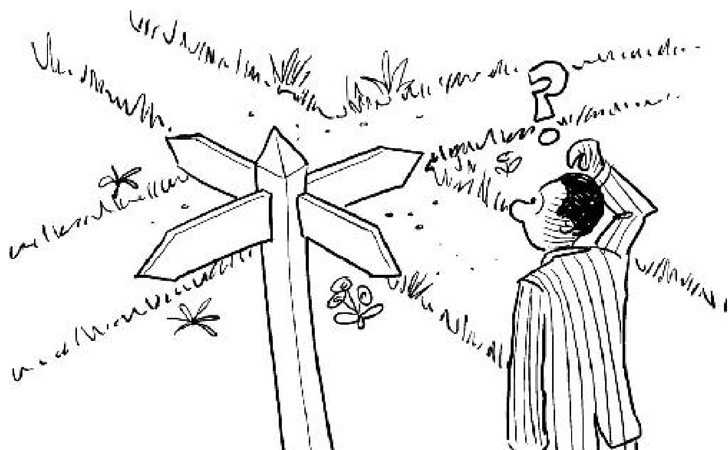
● 我们如何知道团队这个月是否表现不错？

● 我的团队的短期目标和现阶段目标是什么？

- 我的团队和公司的使命和愿景是什么？

- 我的团队有望形成或需要展现出哪些价值观？

- 我们有什么样的团队文化？



通常，管理者并不清楚团队的工作方向是什么，每天就忙着处理一些似乎很紧迫、很重要的工作和任务，应对其他同事和利益相关者的要求和需求。你明白我的意思吧，每天都很忙，但并没有什么成效，或你的工作没有一个明确的方向。

一个成功的团队管理者必须为团队设立一个方向，具体包括：

- 设定团队使命和愿景

- 形成一套团队价值观

- 形成一个最佳的团队文化

- 设定团队需要达成的目标

- 制订一个团队章程

为团队设定一个使命和愿景

一个团队的使命是什么？它是明确这个团队存在目的的一份宣言，例如：

- 我们是一个负责企业管理系列软件SAP（System Application and Products的简称，意为企业管理解决方案）实施的专家团队，我们致力于以高效而节约成本的方式在公司应用SAP工作。（一个公司技术部门负责SAP实施的团队）

- 我们的存在是为了保证公司的内部审计过程和控制是优化而稳健的。（一个内部审计团队）

- 我们是一个表现优异的营销部门，能够帮助公司成功打开市场，并支持现有的和新的生产线。（一个跨国企业的智能营销团队）

一个团队的愿景是什么？它通常是对团队未来面貌的描述。例如：

- 想成为整个公司顶尖的会计和财务支持团队。（一个财务会计团队）

- 想成为整个行业业绩最好的销售团队。（一个区域或产品销售团队）

- 想成为每个人都来咨询税务建议、寻求税务帮助的团队。（某公司财务部门一个负责税务的团队）

通常，使命和愿景被合在一个宣言或段落里进行表述。

你为你的团队制订过这样的宣言吗？为什么不和你的新团队一起制订使命和愿景宣言呢？



团队的使命和愿景宣言应该和整个公司的发展目标和方向保持一致，以免团队走向错误的方向。

形成一套团队价值观

一个团队的价值观展现出的其主张和信任的东西，包括态度、信仰和行为等，对团队成员来说十分重要。我们都有自己的价值观，但问题是：我们能意识到自己的价值观是什么吗？我们能充分利用它们来帮助团队取得成功吗？

研究发现，拥有经过深思熟虑的、积极且一致的价值观的机构和团

队能够更成功地运行，表现也更加出色。毫无疑问，一个管理不善或领导无方的团队通常孕育出消极的、无用的价值观，从而影响团队的整体表现。这类价值观的例子包括：

- 迟到没有关系
- 不必承担责任
- 不倾听别人的声音
- 让别人始终处于压力之下
- 不愿意主动分享信息

你的价值观是什么？你希望你的团队在什么样的价值观下生活和工作？你的公司或老板有一套希望你和团队遵循的核心价值观吗？

以下是各种公司和团队都希望遵循的典型价值观：

- 诚实而正直
- 开诚布公的交流
- 勇于承担全部责任
- 打破常规，勇于创新
- 坚持不懈，永不言弃
- 乐意花时间帮助别人
- 工作热情高涨
- 乐意倾听，虚心接受
- 掌握最前沿的技术动态，知识渊博

务必致力于在你的团队中形成一套价值观，然后努力和团队成员一起将这些价值观融入工作习惯当中，让其成为你们每天一起工作的一部分。

形成一个优化的团队文化

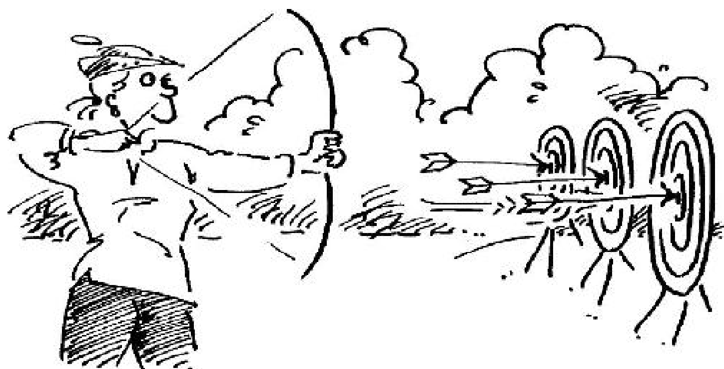
文化和价值观是有内在联系的。文化可以被定义为团队里个体成员的集体行为和类型，通常由他们的价值观以及习惯、行为、信仰、工作准则、对未来的期望和沟通方式等构成。简单说来，它就是团队行动、思考和运作的方式。

我强烈建议你在所领导的团队内建立起得到认可的文化，并将其有意识地发展和优化，从而保证你的团队取得成功。

设定团队长期目标和具体目标

在为你的团队设定了发展方向之后，现在的关键是为团队设定长期目标和具体目标。长期目标和具体目标差不多，长期目标通常用关键业绩指标（Key Performance Indicator，简称KPI）来体现。

有时你们团队的目标是由你的老板或公司其他人来设定的。这种情况下，你也有责任将整个团队的目标进行分解，为团队的每一个成员设定目标。你以前这么做过吗，这对你来说容易吗？



为团队的每一个成员设定目标时，要显示出你是深思熟虑且客观、公正地做这件事，这一点非常重要。可以用下列架构进行阐述，它包含达到最优化目标的需求：聪明(smart)、纯粹(pure)、清晰(clear)。这个模式是由英国的领导力教练约翰·惠特莫尔(John Whitmore)提出的。

当接下来需要设定或回顾你的团队目标时，可以将这个架构作为一份清单。

最优化的长期目标是“ 聪明的”（smart）：

这意味着目标是：	如何做到？
明确的(specific)	应对目标进行清晰表述并将它与团队工作的具体方面联系起来
可测量的(measurable)	目标应该尽可能客观且可量化
可达到的(attainable)	记住这个说法：“ 如果一个目标是无法达成的，那就没有了希望；但如果它没有挑战性，人们就失去了动力。”
现实可行的(realistic)	目标应该和团队的工作实际

	相关
及时的(timely)	目标应该是在预先所设定的时间框架内可实现的

最优化目标是纯粹的(pure)：

这意味着目标是：	如何做到？
积极的(positive)	目标应该尽可能的积极，而不是消极的成果
可理解的(understood)	目标应该被你的团队所理解，否则他们将永远不会接受这个目标
相关的(relevant)	目标应该和你的团队所做的事情相关
合乎道德的(ethical)	目标不应该让你的团队成员的正直品格受到挑战。比如：不得不考虑通过欺骗来实现目标

最优化的目标是清晰的(clear)：

这意味着目标是：	如何做到？
有挑战的(challenging)	目标应该是具有挑战性的，可以激励你的团队
合法的(legal)	目标必须符合法规，正如它们必须合乎道德规范一样
环境友善的(environmentally friendly)	目标的实现过程不应造成资源浪费或对环境造成负面影响
一致同意的(agreed)	目标应该得到那些被要求去实现它们的人的一致同意和接受
被记录的(recorded)	目标应该被写下并分享，必要时让人们在上面签字

不要让目标设定过程使你的思考复杂化。记住那个流行的首字母缩略词KISS（笨蛋，保持简单！Keep it simple, Stupid!）。如果有疑惑，让目标保持简单化——实现一些事情总比什么都实现不了强。

- 为一个新团队设立目标

第一次给一个新团队设立目标时，你需要格外留心和警觉这个事实：你们也许还没有建立起高水平的互相信任、理解以及密切关系。记住以下几点：

- 设立一些能迅速实现的目标

试着设立一些相对容易、能快速实现的集体目标。目标的成功将让你的团队能很快在一起庆祝，你可以借机让团队成员意识到，在你的带领下，团队正走在正轨上。这应该有助于加强你与团队的凝聚力并赢得他们对你的尊重和信心。

- 花额外的时间解释你提议的目标

准备好花额外的时间做一些解释，解释你设定的或（从你的老板或公司其他人那里）接受的目标的逻辑和原理。请记住一些人不会公开表达他们不同意或认同你设定的目标。

制订一个团队章程

一个团队章程将总结该团队的工作范围、该团队需要达成目标和方式，包括为团队的工作划定界限。

对于团队章程的内容没有固定的原则，但是我将抛砖引玉，把以下这个结构作为一个例子：

你的团队章程理想的标题	细节
我们团队的目的是什么？	这是你的团队的使命和愿景
我们想要的最终结果和目标是什么？	这些是你的团队的长远目标和近期目标（goals and objectives）
这个团队将如何在一起开展工作？	列出你的团队成员将如何互动、如何一起工作和交流
谁是我们关键的利益相关者？	列出所有主要的利益相关者以及团队将如何与他们中的每一个一起工作

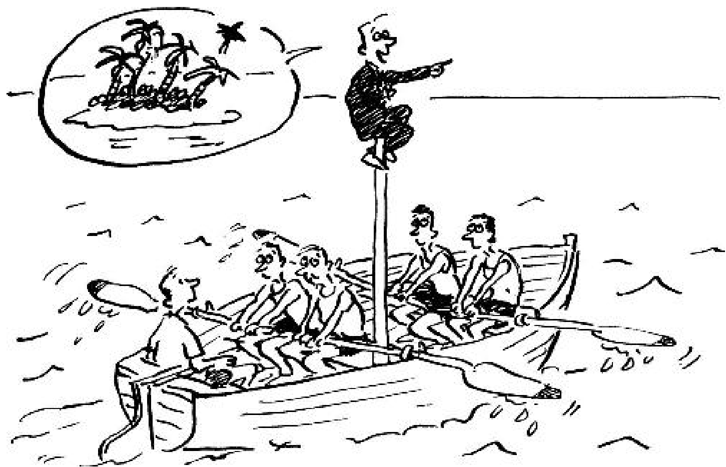
务必花几个小时与你的新团队一起制订第一个团队章程。

凝聚你的团队

想象一支赛艇队——可能是牛津大学和剑桥大学一年一度的赛艇比赛中的一支队伍。一支队伍里可能有8～12名选手，其中一名舵手负责掌舵，如何保证取胜呢？

方案一： 每个人都按照自己的节奏尽可能快地划，完全不顾其他同伴，包括舵手。

方案二： 每个人都按照相同的速度，保持着完美的队形来划行，大家的桨同时入水、出水，在舵手的指挥下统一加速、减速。



我希望你选择第二种方案！

一个团队的密切合作可以定义为一群个体都理解并赞同：

- 该团队的方向和目的，比如：使命宣言、愿景宣言、价值观和/或战略方向、团队章程；

- 该团队当前和/或下一个财政年或一段时期内的目标——我希望在读完本章后，你对设立目标的重要性有一个清楚的认识；

- 个人的工作责任、任务和目标（详见本书“星期二”章节）；

- 团队的工作方式和准则，如沟通方式、会议礼仪等（其他章节将对此展开论述）。

为什么团队协作如此重要？

一个不能密切协作的团队可以被称作运转不良的团队。这类团队往往表现出一系列没有效率的工作方式和行为，包括：

- 浪费时间和其他资源——该团队很可能毫无效率地工作，如重复地工作或者花很长时间来完成一项工作；

- 争吵和误解——团队里不同成员之间的信仰和期待可能大相径庭；

- 怠工和欺骗——团队成员之间耍手段，比如相互隐瞒信息。



如果你接手一个已成型的团队并发现以上任何一种行为和结果，那么你需要分析为什么这个团队不能团结协作，然后决定如何对其中的原因进行整改。

关于团结协作这个话题的最后一个问题和你这个团队领导者密切相关：你是否真正地与你的老板和公司保持密切协作？

● 你是否同意、认同你的老板和公司的发展方向、价值观、文化和目标等？

● 你是否愿意并能够改变你自己对事物的信念、价值观以及目标等，从而使它们与你的老板和公司对你的要求和期待相符？

● 接下来你是否能够为你自己以及团队设定并形成最优化的发展方向和目标，并且使它们与你的老板和公司的需求和期待相一致？

你也许需要一个高管培训师或导师的指点，或者相关培训课程，来帮你理解如何把你的想法和信念统一起来，使团队能正确地跟随你的领导，而不是想着“照我说的去做，以及不按照我说的或想的去做”。

● 如果你不能按时完成任务，那你也别指望团队成员总是按时完成工作；

● 如果你总是迟到，那你也无法让团队总是提前来为对客户进行的陈述准备；

● 如果你期望能改变你团队的行为和文化等方面，那么试图按照圣雄甘地所说的去做吧。

“欲变世界，先变其身。”

总 结

随着职场的日益复杂，人们的生活几乎每时每刻都被智能手机和电

子邮件占据，一个团队很容易感到工作过度、精疲力竭，从而不知道接下来该怎么做。作为他们的管理者，你的职责就是要给你的团队阐述清楚工作的目标和方向，让他们在对工作有清晰的目标、对工作价值有所期待、对工作文化有所认同的情况下密切协作，努力工作。

你现在处在一个合适的位置，可以以使命和愿景宣言的形式为你的团队设定一个方向和目标，在团队内部形成所需的价值观和文化，然后决定你是否愿意和团队一起制订团队章程。

你应该心怀感激，因为大家能以团队的形式协作，齐心协力一起“划船”。你明白你自身的重要性，作为一个领导者，你应该言出必行，按照你对别人的期待那样工作。

下一个阶段就是在你的团队里分配任务、委派工作。你要保证所有工作都得到了最优化的分配，从而保证你的团队尽可能地高效运转。这也是本书“星期二”这一章节的主题。

小测试

1．什么是使命宣言？

a) 对过去表现的陈述 □

b) 对目的的阐述 □

c) 关于工作时长的规定 □

d) 以上全部 □

2．什么是愿景宣言？

a) 一份对于你未来期望变成的样子的陈述 □

b) 一份对未来预算进行预测的陈述 □

c) 一份总结团队成员回馈的陈述 □

d) 以上都不是 □

3．为什么团结合作很重要？

a) 它让一个团队工作更加高效 □

b) 它可以减少重复工作和精力上的浪费 □

c) 它可以避免争吵 □

d) 以上全部 □

4．一份团队章程可包括：

a) 目标 □

b) 目的 □

c) 工作准则 □

d) 以上全部 □

5．什么是一个团队的文化？

a) 一份构造示意图 □

b) 行为和习惯 □

c) 薪酬范围 □

d) 工作时间和加班规定 □

6．下列哪些可能是一个团队的价值观？

a) 诚实 □

b) 善于倾听 □

c) 坚持不懈 □

d) 以上全部 □

7．下列哪项不是对“ 聪明” (smart)目标的要求？

a) 有创造性的 □

b) 及时的 □

c) 可测量的 □

d) 现实可行的 □

8．下列哪项不属于“ 清晰” (clear)目标的要求？

a) 一致同意的 □

b) 被记录的 □

c) 详细的 □

d) 合法的 □

9．下列哪项属于对“ 纯粹” (pure)目标的要求？

a) 短期的 □

b) 用英语撰写 □

c) 复杂的 □

d) 相关的 □

10．K.I.S.S的意思是什么？

a) 细心而善良的 □

b) 保持简单原则 □

c) 对信息进行简要陈述 □

d) 以上都不是 □

星期二 对工作进行合理分配和有效管理

“ 星期日” 和“ 星期一” 这两章已经探讨了如何接管一个全新的团队、团队发展的不同阶段以及如何给团队设定方向和目标。在这个框架下，你可以使整个团队以最优化的形态、在密切协作下进行运转。现在我们来探索如何保证团队的每一个成员都能最大限度地发挥作用。

本章将告诉你如何：

• 把正确的人放在符合他们兴趣、个性、能力和经验的位置；

• 通过某种模式来了解不同的人的典型工作表现；

• 在团队内合理布置和分配工作，保证工作得以顺利完成；

• 确保团队个体成员的目标和关键业绩指标与团队和公司的目标是一致的；

• 融入你的团队，给团队成员发挥空间并激励他们以上述方式取得成功，甚至取得超出预期的成绩。

管理你的团队成员

“ 在一个授权型组织里，每个人都有知识、技能、欲望和机会获取个人成功并借此实现整个组织的成功。”

——史蒂芬·柯维（Stephen Covey）

一个来参加我的管理培训课程的人说，他宁愿去负责一百部机器，也不愿意管理一个人。这话听起来可能太极端了，但是很多管理者，甚至那些有多年领导经验的人，一想到要管理他们团队的人，与他们打交道就会感到不知所措。

任何一个团队领导者的主要角色就是确保每一个团队成员都：

• 被安排在最理想的位置

• 明白要做什么

• 知道为什么要做这件事

• 知道怎么去做

• 有能力去做

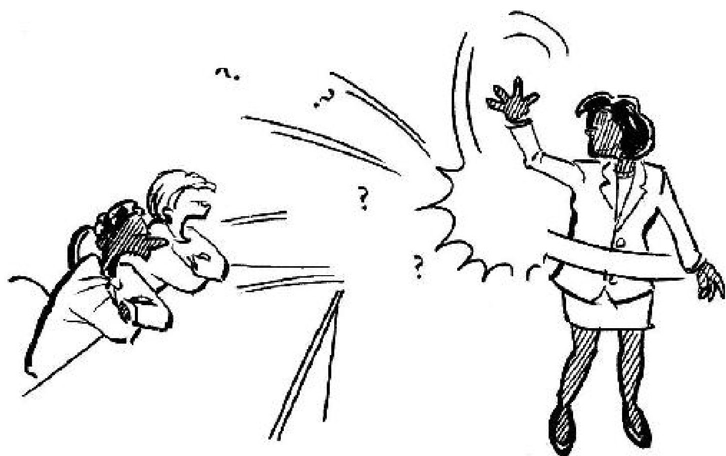
● 并且主动想去做

我总结出以下这个六步结构，它能帮助你确保每一个团队成员都有机会取得成功并为团队作出贡献，有望留在团队。

六步团队人才管理结构

从很多方面来讲，一个成功的管理者要学会正确提问而不只是知道答案。这“ 六步” 以六个问题的形式呈现，无论你何时在管理你的团队成员时面临挑战，我们都鼓励你就这六个问题进行自我提问。

谁	●第一步：你在团队的每一个位置上安排了谁？
为什么	●第二步：你团队中的每一个人都知道为什么团队往某个特别的方向发展吗？
什么	●第三步：你团队中的每个人都知道自己必须做什么吗？
如何	●第四步：你团队中的每个人都知道如何开展他们的工作吗？
能否	●第五步：每个成员都能够成功完成他们的工作并实现目标吗？
想不想	●第六步：你团队中的每个人都想在团队里从事当前的工作？



● 第一步：你在团队的每一个位置上安排了谁？

在你决定每个团队成员需要完成的工作、任务和目标之前，你首先

必须确保你在每个职位都有理想的人选。

我曾经雇了一个会计在我的团队里工作，她一度表现得非常出色。她业务素质过硬，过去的业绩也无可挑剔。但是有一天，她在她创建的电子数据表中犯了一个很严重的错误。当她来向我道歉时，我们开始讨论作为一个会计，她的工作有时候是多么乏味甚至无聊。然后她坦白她不再喜欢她的工作了，这也许是她犯错误的原因。她提出她更想做与人打交道、直接面对客户的工作。幸运的是，我能够给她提供一个客户服务方面的职位，她很喜欢这个职位并且表现非常出色。她的情况其实很普遍，很多人从事的工作，要么是他们不喜欢的，要么是不擅长的。你能想象如果你的团队成员都是这样的人，团队工作将会多么低效吗？

作为一个管理者，你必须确保每一个职位都有理想的人选—— 一个有能力、有积极性并且愿意在该岗位上好好工作的人。你必须为团队成员制订标准，让他们在整个团队以及具体职位上表现出色。

● 该职位所需要的硬性技能有哪些，包括工作经验、技术和学术经验以及技能？这个人哪些方面适合？

● 该职位需要哪些软性技能，包括态度、行为举止和个性？这个人哪些方面适合？

● 你需要进一步分析这个职位需完成的任务和需承担的责任吗？你对该职位有充分详细的描述吗？

● 你希望对这个职位进行相应调整以适合你团队里某个有着很大潜能的成员吗？

在进行招聘或考虑对某个在职成员的职位进行调整时，你应该拟定一份关键职位需求清单。然后你可以制订一个差距分析表来了解团队成员在哪些方面还存在不足，而在哪些方面能力比较强。可以通过以下例子说明：

● 缺乏某项技术方面的经历或者证书；

● 对某个产品或行业不够了解；

● 不具备理想的软性技能，比如不够有毅力或不注重细节。

然后问问你自己：

● 他们的长处和潜能是否多于他们的缺点？

● 我能否在增强他们长处的同时，帮助他们在弱项上有所突破？

适合是成功或失败的一个关键因素

我意识到，对于许多表现不佳的团队而言，一个主要的问题就是把人安置在不合适的位置，因为我们每一个人都对自己喜欢做的工作有一种天然的偏好，比如一些人喜欢策划，有的喜欢四处跑，而其他人则更喜欢委派工作。

要成为一个成功的管理者，你需要确保每一个人都被理想地安置在你期望他们所从事的职位。如何能做到这一点呢？你需要了解每个人的工作偏好，你可以通过观察、谈话或实用评估工具来完成这一步。评估工具有很多种，包括贝尔宾团队角色理论(Belbin Team Roles Inventory)、哈理逊职业评估报告(Harrison Assessment)以及盖洛普优势识别器(Gallup's Strengthen Finder and SHL's OPQ)。接下来我们了解一下贝尔宾模型。

使用贝尔宾模型来探索偏好

这个模型由心理学家、团队角色理论之父梅雷迪思·贝尔宾(Meredith Belbin)创立，用来发现我们喜欢从事哪类工作任务。它指出，我们都偏爱下列九种角色中的一种或更多。

角色名称	角色描述
塑造者	偏好探索如何进步并激励别人取得进步的工作
执行者	偏好能把想法和计划付诸实践的工作
完成者	偏好促使工作圆满、按时完成的工作
协调者	偏好扮演协调其他人行动的角色，通常喜欢负责会议
协作者	偏好与其他人进行密切合作的工作，不喜欢单独工作
调查者	偏好侧重于进行调查研究和信息搜集的工作
创新者	偏好需要提出解决问题的新方法和新想法的工作
监控评估者	偏好对信息和各种方案进行分析的工作
专家型	偏好能使他们在某一特定领域成为专家的工作

根据贝尔宾的九种角色模型，你的工作角色偏好是什么？你的团队成员的呢？

当你使用这个模型时，你将有各种各样的发现。一个典型的例子就是你将发现你团队中从来不能按时完成工作的人，在他的偏好履历中“完成者”这一角色的排名可能十分靠后。在面对这样一个我称之为不适

合的人的例子时，你可以：

- 鼓励这个人积极发展并改变；

- 调整这个人的工作角色；

- 换掉此人，即将他或她替换掉。

你可以在网上找到贝尔宾模型的免费版本。务必尝试用这种评估方法来更好地了解你的团队成员以及你自己。

- 第二步：你团队中每个人都知道为什么团队往某个特定的方向发展吗？

“星期一”这一章节阐述了如何确保你的团队通过一个阐明的使命、愿景、团队章程以及团队目标来设定一个明确的方向。但是你的团队成员能理解他们每个人的角色和工作如何帮助整个团队达成这些事情吗？

你的团队也许会说知道并同意这些事情，但是不妨再确认一下。在下次的团队会议上，向你的团队成员提出以下问题：

- 你如何描述我们团队的短期目标、目的以及长远目标？它们已足够清楚了吗？

- 你能背出我们的团队使命宣言和愿景宣言吗？你喜欢它们吗？我们可以如何不同地表述它们？

- 你的角色对团队以及整个机构的成功有哪些贡献？

- 第三步：你团队中的每个人都知道自己必须做什么吗？

个人以及共同目标

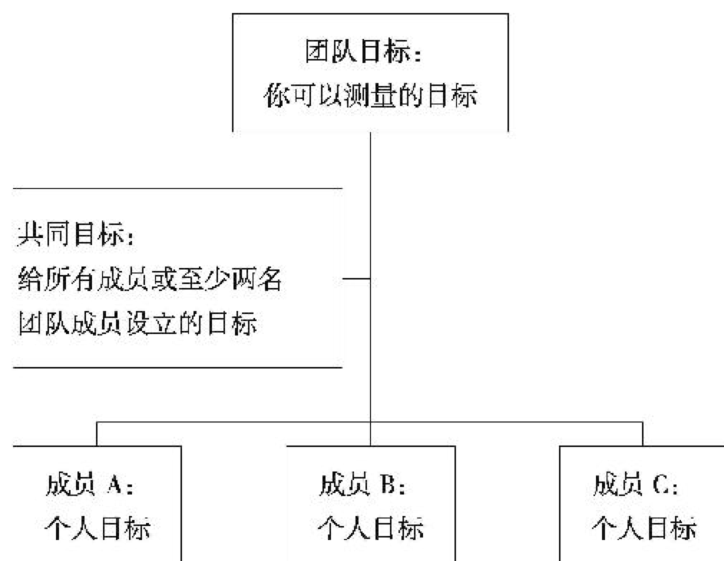
在“星期日”这一章节中，我们讨论了如何为你的团队设定目标。或许你还为每个团队成员制订了关键业绩指标(KPI)——这些目标以具体措施的形式呈现出来以便衡量每项表现。

作为一个领导者，你需要决定：

- 哪些团队目标由整个团队共同分担；

- 哪些团队目标可以细化成个人目标；

- 如何保证个人目标与你的老板或公司给你设定的团队总目标保持一致。



你设立的不同类别的目标将根据你团队的功能、所处行业以及团队所属公司的性质而变化。

● 实现这些目标设定多大难度比较合适？关于设立有挑战的目标已经有很多阐述了，你的任务是决定让大家很轻松就实现这些目标还是需要付出很多才能实现。我的建议是让它们可实现，但不那么容易实现——也就是所谓的延伸目标。

● 你将如何激励你的团队来实现这些目标？这将通过物质和非物质的刺激相结合来实现，这部分我们将在本章的后面进行讨论。

职位描述、责任和义务

为个人设立的目标应该和他们的职位描述相关联。你团队的每一个人都有一个清晰的职位描述吗？这将使他们更好地了解公司或团队对他们的表现有一个什么样的期待。

一份好的职位描述应该至少包括两点：

● 关于工作职责和义务的详细说明；

● 关于所需能力的说明，即相关知识、技能、行为和态度。

当你评估团队成员的表现并为他们设立下一个财年或一段时期的目标时，准备更新和调整他们的工作说明。在“ 星期三” 这一章节里，我们将讨论如何评估每一个团队成员的表现并给予反馈。

● 第四步：你团队中的每个人都知道如何开展他们的工作吗？

他们有所需的知识、技能、态度、培训和发展吗？对于这个问题有三个方面需要注意：

- 你应该知道你的团队成员的长处是什么并致力于充分利用这些长处来帮助你的团队实现目标。这种优势为本的领导方式将是积极而有激励性的。

- 你的团队成员有薄弱环节以及/或者需要帮助他们在自己的职位上表现得更好的地方吗？婉转地说，你需要和你的团队成员分享你的想法并帮助他们规划如何弥补差距。

- 关于团队成员如何运用他们的相关能力，一个团队有四种选择（他们的硬技能、软技能、知识储备和行为举止等），如下图所示：



作为一个成功的领导者，你应该学习如何对团队成员的表现进行评估，然后和每一个成员就他们应该如何发掘自身最大潜能进行沟通：

- 继续做并做得更多，比如：继续对工作持之以恒并注重细节；

- 继续做但做得更少，比如：继续及时回复所有邮件，但是所写内容更短；

- 停止做，比如：不再在同事作陈述时打断他们；

- 开始做，比如：开始学习项目管理以及如何领导项目。

- 第五步：每个成员都能够成功完成他们的工作并实现目标吗？

你的团队成员可能非常有能力且渴望完成他们的工作并实现他们的目标。但是：

- 他们有必要的工具、资源、制度、方法以及人际网络吗？

- 即使他们拥有一切所需要的东西，他们被授权并允许去做所有必需的事来达成他们的目标吗？

我最近指导了一个抱怨不能做好自己工作的人。他说尽管他已经在公司工作了三个多月了，还是连一台电脑或一个自己的工位都没有。

如果你的团队成员没有电脑或者工位，他们能在自己的岗位上取得成功吗？你的团队拥有取得成功所必需的一切吗？什么可能是你忽略掉的？这些问题对你的团队将是非常具体的，这儿有一些例子：

- 团队成员知道如何操作你们公司的企业资源规划和其他软件系统吗？

- 团队成员有一本员工手册吗？

- 团队成员知道可以联系团队内部或其他部门的人来寻求帮助吗？

- 第六步：你团队中的每一个人都想在团队里从事当前的工作吗？

你的团队成员都能充分融入当前的工作角色中，并在激励下乐于持续在这个岗位上好好工作吗？这是个很重要的问题。

你了解是什么在激励你的团队（和你）吗？关于激励已经有大量的研究和著作，其中两个最为著名的激励理论是：

- 马斯洛需求层次理论——该理论认为，一旦人类的基本需求（比如食物和住所）得到了满足，一个人将开始追求其他方面的需求，比如探寻事物的意义，追求自身价值。

- 赫兹伯格的双因素理论——该理论指出，一些提供给员工的东西，即所谓的保健因素(hygiene factors)，比如某个员工的工资和工作条件，是不能起到积极激励他们的作用的，只能预防不满情绪的滋生。该理论认为，真正能激励员工的东西，即激励因素（incentive factors），包括工作得到认可、被委以重任等方面。

我认为这两种著名的理论都蕴含着一定的真理，但是能激励这个人的东西不一定对另一个人有用。每个人都是独特的，作为他们的领导者，你的主要任务就是去探索、学习并实施能够（或可能）激励你团队里每一个成员的方式。你目前通过提供什么来激励你的团队出色表现？以下是一份包含各种你可能用以激励一个典型员工的方法清单。这不是一份十分详尽的单子，但是它向你展示了任何东西都能用来激励你团队里的某个员工：

- 物质奖励

- 基本薪资

- 奖金

- 其他福利—法定的和选择性的

- 工作时间和加班相关补助
- 假期
- 办公设备—电脑、汽车、电话
- 办公室空间
- 办公室设施—厨房、吸烟室
- 社交活动和出游
- 授权
- 导师制
- 入职培训项目
- 与领导联络
- 挑战
- 沟通
- 企业成长和机会
- 学习、发展和培训
- 自由公开地表达想法
- 回馈和愿意倾听的企业文化
- 旅行
- 费用报销政策
- 派驻海外
- 尽早承担责任
- 年度薪酬考核
- 食堂高质量的食物
- 管理和监督机会
- 工作说明和关键业绩指标

- 企业文化
- 工作环境
- 工作责任
- 工作表现评估
- 升职
- 职业路径
- 公平的工作环境
- 得到平等认可和工作表现的奖励
- 文化多元化、没有歧视
- 合同终止过程和新职位介绍

七种基本需求

我在对个人和团队进行指导时，发现某些导致人们没有积极性的（有时候称作心不在焉的）原因经常使我非常惊讶。我相信只有员工的七种基本需求得到了满足，才能真正激励他们。

基本需求	描述
有确定性	人们想知道正在发生的事情以及他们需要做什么，不喜欢变化和意外的事情
有变化	人们很少喜欢每天都做相同而单调的工作，这样会感到很无聊
受到重视	人们喜欢自己因为他们的工作和贡献得到认可和感谢
与其他人有联系	人们很少喜欢完全单独地、与他人不能交流地进行工作
能够作出贡献	人们希望能感受到他们的努力和工作是有价值的，是为了让事情变得更好
能够成长	人们希望在职业生涯中不断成长、不断学习新东西
留下传承	人们喜欢做能改变一些现状并给人留下长久印象的事情

如果你牢牢记住这七种需求并努力确保你为团队成员所提供的和承

诺的能满足这些，那么我认为你可以很快取得成功。不过需要注意，并不是每个人都会在任何时候同时提出七种需求。

如果你不能确定什么能够激励你的团队很好地表现，那么一个良好的起点便是思考一下什么是激励你的因素。我还要鼓励你问问你的团队成员他们在生活中所追求的是什么，以及他们为什么在你的公司、你的团队工作，答案很可能会让你大吃一惊。

随着时间的推移，当你成为一个更有经验的领导者，你将对如何成功地激励你的团队成员有着更好的认识。

什么

为什么

什么

如何

续表

总 结

本章向你展示了一个简单的由六部分组成的结构以帮助你的每一个员工取得成功。

你了解了确保给每一个团队成员合适的工作的需要。

你可以确保你的团队成员了解其所在团队和整个公司的发展方向。

你可以和你团队的每一个成员一起工作，让他们对自己需要在工作中完成的任务以及长远目标和短期目标有着清晰的认识。

你可以探索是否每个团队成员都有必要的技能、知识储备和得体的举止来从事他们的工作并实现他们的目标。

你了解了你的团队为取得成功所要求的一系列的工具、资源、制度、方法以及人际网络。

你领会到如何激励你的团队成员，意识到大量能够激励每一个团队成员的方法。

小测试

1、六部分团队人才管理结构中“ 谁” 的部分指的是什么？

a) 你的团队有他们所需要的工具吗？ □

b) 你的团队得到激励吗？ □

c) 你的团队沟通顺畅吗？ □

d) 把理想的人安排在合适的位置 □

2．马斯洛需求层次理论是什么？

a) 一个工作说明框架 □

b) 一个培训计划 □

c) 一个关于如何激励人的模型 □

d) 一个组织系统结构 □

3．下列哪项不属于贝尔宾模式中的九种团队角色？

a) 协作者 □

b) 塑造者 □

c) 执行者 □

d) 司机 □

4．什么是共同目标？

a) 某一个人的目标 □

b) 不止一个团队成员的目标 □

c) 其他团队的目标 □

d) 以上都不是 □

5．以下哪项不是七种基本需求中的一种？

a) 有确定性 □

b) 有时间 □

c) 能够成长 □

d) 留下传承 □

6．赫兹伯格的双因素理论认为哪两组事物可以激励人？

a) 保健因素和激励因素 □

b) 保健因素和钱 □

c) 安全因素和时间 □

d) 以上都不是 □

7．一个好的工作说明应该包括：

a) 工作义务 □

b) 工作责任 □

c) 资质需求 □

d) 以上都是 □

8．以下哪项正确描述了贝尔宾模式中的创新者这一角色？

a) 偏好对信息和各种方案进行分析的工作 □

b) 偏好需要提出解决问题的新方法和新想法的工作 □

c) 偏好能把想法和计划付诸实践的工作 □

d) 偏好与其他人进行密切合作的工作，不喜欢单独工作 □

星期三 在团队内进行最有效沟通

作为一个领导者，你的工作就是充满热情和信念地带领一个团队，并激励他们出色地工作。单靠制度和常规做法不足以达到这一点，你还需要与你的团队配合并在团队内部发展和培养各种各样良好的沟通习惯。

所有成功的管理者都懂得，不管他们的团队或企业规模有多大，只有和员工保持持续且多样化的沟通，才能维持企业的良好表现和声誉。

本章将告诉你如何：

- 理解我们每一个人在不同环境下都可以使用的不同沟通类型；
- 认识倾听的重要性，以确保人们感受到自己在进行有效交流；
- 确保你为了你的目的选择了理想的沟通方式；
- 确保会议有举行的必要且运作良好：议程安排合理，主持有条不紊；
- 应对管理虚拟和远程团队时由于沟通不畅带来的挑战；
- 成功管理一个多文化团队并确保你有一个最理想的工作文化。

你是一个全职沟通者

“ 沟通中最大的问题在于已经沟通好的假象。”

乔治·萧伯纳（George Bernard Shaw）

“ 为了进行有效沟通，我们必须意识到我们每个人对世界的认知是不一样的，然后在此基础上与他人沟通。”

安东尼·罗宾斯（Anthony Robbins）

你一天中与他人交流的频率有多高？想一下你度过每一个工作日的方式，还有你需要通过某种形式的交流与人们共享各种不同信息、数据、决策和新闻：

- 好消息或坏消息
- 所期待的或意外的事
- 直截了当的或复杂的

- 针对特定人群的或针对很多人的
- 有待告诉别人的
- 有待从别人那里得知的
- 有待分享的
- 尚未得出的结论
- 需要整合的信息
- 需要弥补的差距
- 尚未作出的决定
- 感谢

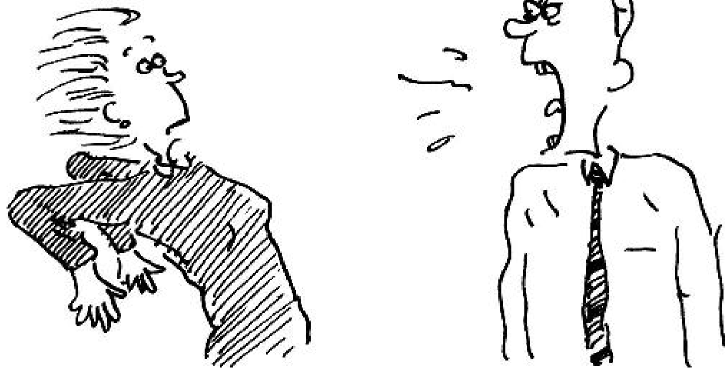
一些人可能会说当你在默默工作时（比如测试某种设备或阅读一本手册），你并没有在与人交流。但事实上，你在与那些注视着你举动的人进行着某种形式的交流，虽然这种交流是非语言的。

我得出的结论是，作为一个领导者，你的一举一动都是一种沟通形式。我并不是说你时刻想要或者需要与人进行交流，但是其他人会持续从你那里接收到各种语言的以及非语言的信息。比如，你离开办公室回家的时候是一种形式的交流——它向其他人传递了你的职业伦理原则，侧面向其他人暗示了你期待大家每天在办公室待多长时间。

- 交流风格

“ 她从来不听我说话，总是对着我大喊大叫……他总是想下结论……她从未向我解释清楚……我的老板是如此讨厌，他喜欢争论……她总是略读我给她的所有东西……从来不喜欢和我单独说话，还总是通过发邮件向我传达需求……她实在太安静了，即使你知道她有话要说，她也从不说出来……我不理解他想要我们做什么……他总是妄自断定，不愿意耐心倾听……”

这些说法是不是听起来很熟悉？



一个成功的管理者需要为他或她的团队创造一个便于每一个成员与他人交流任何需要或必要的信息、想法和决定的工作环境，并让这些信息以它被接收和理解的方式为其他方所分享。

我们都有独特的个性，都培养了自己的交流风格和偏好，其中一些可能是积极而有效的，但其他的或许会对团队产生负面影响。一些人性格外向，一些人则非常安静；一些喜欢写东西，而另一些人则喜欢在公共场合说话；一些人说话非常大声，看上去咄咄逼人，一些人说起话来滔滔不绝。

你的风格是什么样的？问一下你的团队你在他们眼中属于什么风格——哪些方面比较好？哪些方面不那么好？哪些方面可以改变和改进？

- 倾听的重要性

“我善于倾听，我从不打断别人，我从不在对话中插入自己的评论来转移谈话。如果你注意，会发现人们往往互相改变谈话的方向。这就好比你车上的一名乘客突然抢过方向盘然后在一条小道旁把你掀翻。”

加思·斯坦（Garth Stein）

下次你和一群人或某一个人进行对话时，注意观察你们每一个人是如何交流的。

- 谁在认真倾听？
- 大家多久会把对方的讲话打断？
- 一次是不是有一个以上的人同时说话？
- 讨论的流程是不是经常被改变？
- 大家注意力是否集中？

- 不同的人说话之间是否有停顿？

我怀疑你其实不会对你观察到的东西感到意外，同时我意识到，对团队出色表现最大的阻碍就是不认真倾听别人试图交流的东西。

大家不愿意倾听你说话，你对此有何感受？如果我们不去倾听别人试图跟你交流的话题，那么我们将面临：

- 挫伤别人的积极性；

- 浪费时间和资源，因为我们会重复去做一些事情，或错失良机，或面临危险；

- 无法从别人的想法和观点中学习东西来帮助自己成长。

我们生活在一个被各种噪声和信息围绕的世界，每天面对着错综复杂的事情和超负荷的信息，但这并没有使倾听变得简单，反而愈发凸显出倾听的重要性。

你如何成为一个懂得有效倾听的团队老板？

在你开始说话之前记得停顿并深思。同时，始终记得一个非常有用的缩写词：WAIT。这将提醒你注意一个非常重要的问题：“我为什么说话？（Why am I talking？）”这将鼓励你多听、多看但少说。毕竟，你有两只耳朵和两只眼睛，但只有一张嘴！

当有人跟你说话时，在急着回答之前确定你认真听了对方所说的内容。同样的，当你对一个书面的想法、评论或观点进行回复时，在表达你自己的观点前，千万要努力表现出你已经认真阅读了对方与你分享的东西并已领会了其中的内涵。

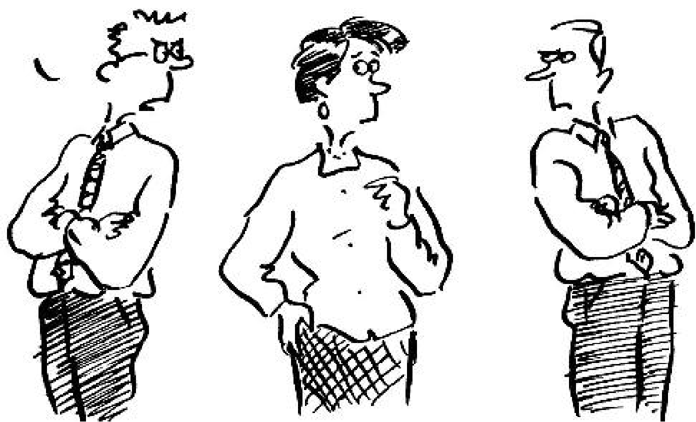
记住要投入感情，培养先理解别人再让自己被别人理解的心态。作为一个团队领导者，我相信真正理解你的团队的所想所说，有时候比想尽办法让他们按照你的意愿去听你说效果更好。

鼓励你的团队和你分享他们的想法和观点。

和团队讨论你对大家的交流有何期待，包括团队内部之间的以及和其他利益相关者之间的交流。此外，询问他们对此有何期待。

- 交流形式

告诉他我不愿和他说话



当你要和所有团队成员或其中一个成员分享信息时，你会决定以何种方式进行交流？你会选择：

- 写一封长的还是短的邮件？你会把邮件抄送给谁？
- 写一个备忘录或者报告？
- 打电话？
- 安排一个视频会议或者Skype通话？
- 发传真？
- 面对面交谈？
- 召集一次正式或非正式的团队会议？
- 发送短信？
- 在公司的社交媒体页面上发一些东西？
- 请某人转达你的信息？
- 保持沉默，使用肢体语言来传达信息？
- 什么都不做，假定别人已经知道了？

你有自己偏爱的交流方式吗？你更喜欢通过邮件、电话还是会议的方式？很多东西都会影响你的选择：常识、工作环境、工作文化和规范、其他人的位置、事情的紧迫性、时间选择、工作类型以及公司或你的老板对你的期待等。

以下是一些帮你进行选择交流方式的建议。

- 做到言简意赅；

- 指出你将与之沟通的事情的紧迫性和重要性；

- 随时准备跟进（比如：发送一封紧急的邮件后打电话确认）；

- 明确你是否期待对方对你传递的信息有所回应和行动，或者你仅仅是为了分享一些信息。

我注意到一些人更喜欢写的方式而一些人则更喜欢说。无论你惯用哪种方式，随时准备调整你的交流方式以保证取得最佳效果。比如，如果你通常不愿意给人打电话，仅通过邮件沟通，那么当发邮件交流显得不合时宜时就准备打电话吧。

争取让你的沟通方式说服你的员工并激励他们服从你的领导。一定要显得真诚、真实，向大家展现出你是经过深思熟虑的，你很认真且通人性。

- 管理邮件

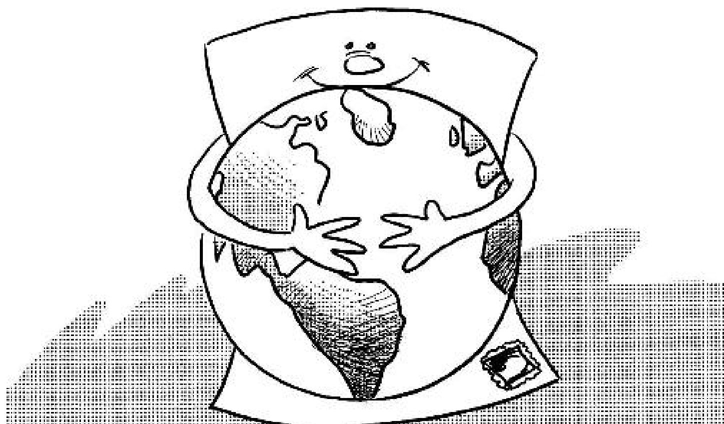
到目前为止，你今天共收到了多少封邮件？这周呢？我们都在收取和发送大量邮件，你或许想在你的团队中设置一些规则来确保他们只发送合适和有用的邮件来帮助团队达成所设定的目标。

你可能会从以下方面设置一些规则：

- 当你写邮件时，你一般应该抄送给谁；

- 回复哪些邮件；

- 你的邮件应该多长或多短。



- 会议

会议是领导团队的一个重要方面。你可能不喜欢花几个小时开会，但是不管你喜不喜欢，会议在很多机构都成为团队取得成功的一个重要部分。作为一个领导者，你需要确保你安排的和你的团队（以及其他人）召集的会议都是合适且有必要的，并且组织有序、进行顺利。

成功主持和领导团队会议的五个秘密

“如果你不知道自己要去哪里，那么你最终可能会走偏。”

劳伦斯·彼得（Lawrence Peter）

● 决定好你期望的结果并把它们以议程的形式呈现出来

你为什么需要举行会议？你脑海里期望的结果是什么？你在策划一次会议之前，尤其在你和团队分享会议的细节之前想清楚这个问题很重要。

● 你需要分享关于一些关系计划的信息吗？你期望的会议成果是让每个与会者都得到一些具体的行动计划和具体的知识等内容吗？

● 你需要在会上进行一个辩论或讨论后做出一个决定吗？你期望的成果是让所有的与会者都参与作决定吗？

● 你需要通过举行会议实现团队建设的目的吗？比如，把整个团队聚到一起来分享一些共同的挑战和问题，所期望的成果是让团队更加团结吗？

一个理想的议程是一份列出会议期待的文件。它应该包括：

● 每一个拟讨论的问题和话题，都作为一项单独的议程项目；

● 将在会上阐述每一个问题或话题的人的名字；

● 提议的时间安排，即拟在每一项议程上所花费的时间。

● 决定谁应该参加以及他们应该如何准备

在我的培训项目上，参与者常常跟我抱怨他们必须参加很多他们觉得毫无意义的会议，他们坐在那儿参加几个小时的讨论完全是在浪费时间。你参加过这样的会议吗？假如你或你团队中的任何一个人不参加某个会议，他们会做哪些更有成效的工作（这就是所谓的参加会议的“机会成本”）？

出于对增强团队凝聚力、共同理解和团队团结的目的，你可能希望整个小组或团队都来参加会议，但如果不是这样的话，对参加的人选要有所选择并对时间有所控制——可以要求大家来参加某项具体的议程以避免占用过多的时间。

同时也必须注意别让会前准备工作给你的团队带来太多压力——让大家去做真正需要和重要的事情来保证会议达成预订的目标就行。你会提前给大家分发准备在会上进行投票的详细方案以避免花太多时间进行讨论吗？或者你会提前给大家发一份简短的总结然后利用会议时间来对方案进行陈述和讨论吗？

● 专业地策划会议的形式和风格

考虑一下会议的性质：

● 它是一次例行会议（如月度销售评审会）还是一次特别的一次性会议？

● 它是一次包含议程并会做会议记录的正式会议还是一次非正式会议？

应该举行面对面的会议还是视频或电话会议，或者使用软件让会议信息分享到每个与会者的电脑上？会上每个人都将站着而不坐着吗？会议是达成你所期望的成果的最佳交流手段吗？有时候一封邮件或一个备忘信息就足够了，这样还比开会节约时间和成本，尤其当参会者还必须出差到会议举行地时。



● 像一个出色的领导者一样主持会议

“有效的主持将确保会议达成既定的目标。会议主持者应该解决问题、鼓励大家探讨、集中主要议题并澄清相关疑惑。”

温彻斯特大学（英国）网站

如果是你组织的会议，那么你可能希望对会议进行主导和主持，这时你的领导才能将受到检验。

根据我的经验，以下是一些如何保证你主持的会议取得成功的小提示：

- 了解会上所讨论的问题和信息；你至少得认真读一下准备材料，做到心中有数。

- 让每个人都有机会表达他们的观点，不要只顾着自己说，也不要让任何人嘲笑或轻视其他人的想法和贡献。

- 保证大家的讨论切题、守时，不要让大家进行毫无意义的讨论;要显示出你对不同价值观的尊重，不要批评大家或者把你的想法过分强加于人——如果你想强加你的想法，那么不要问大家的看法！

- 如果你想通过大家投票或者大多数一致的表态来作出某个决定的话，务必保证你能让每个人都分享他们的观点。

- 努力让整场会议保持积极、民主的氛围并尽可能短，认真倾听所有被分享的观点。

- 做清楚且有可行性的会议记录

会议记录是对会议的文字记录，它们应该记录会上所作的决议，包括谁来执行决议、谁来追踪执行情况、达成一致的行动计划以及行动时间框架等细节。在设定了目标后，会议之后要求采取的行动必须有清楚的记录并在所有参会者之间分享以确保不发生误解。

如何与远距离的团队成员一起工作

你有距离你的办公地点很远的团队成员吗——也许在另外一个城市甚至国外？这在我们身处的这个越来越全球化的世界是很常见的。你可能还领导着一个虚拟团队，成员都分散在世界各地，大家只为了某些具体的原因才聚到一起（详见本章后面关于项目团队的部分）。

如果你有一个或一些距离遥远的团队成员，你将需要制订出一个如何保持沟通、分享信息并保持经常性互动的方案。如果这部分人很难参加团队会议，或者只是很随意地来到你的办公室讨论一些事情或拉着你边喝咖啡边谈论，这将会是一个真正的挑战。

在这种情况下，你可能需要付出额外的努力来和团队成员进行联系，比如每周安排视频会议追踪进展。

管理一个多元文化团队

当你的团队里有来自其他文化背景的成员时，你将面对另一个挑战。不同的文化可能涉及种族、宗教、地理或者某个员工以前公司的工作文化。

作为一个团队领导者，你的角色是：

- 保证从一个不同文化环境中加入的任何人都融入你的团队并安定

下来，而不会给你的工作文化和规范带来负面影响；

- 鉴别并欣赏团队里呈现出的不同文化并和多元文化混合的成员们一起工作；

- 教育团队里的其他人接受多元化，帮助他们明白，某人和自己的想法和做法不一样并不意味着他们是错的或者工作能力不行。

以下是一些你在与来自世界各地的员工一起共事过程中可能会经历的文化差异的例子。

一些人	而另一些人
不质疑权威（比如他们的老板）	积极质疑或挑战
在随意的环境下工作状态最好	需要正式的规则和工作程序
非常个人主义，只想要自己取得成功	喜欢在一个集体里并取得集体成功
对人际交往很感兴趣	专注于系统、程序和产品等
非常物质，很在乎报酬	关心生活质量和幸福感
乐于长时间不间断地工作	需要一个规律的午餐时间并按时回家
保持安静，不急于给出自己的观点	似乎从不保持安静，总是乐于分享

如果你愿意更深入地探究这个话题，可以看看霍夫斯泰德(Hofstede)和特朗皮纳斯(Trompenaars)关于工作场所文化的观点。

领导零时、短期的或项目团队

有时候团队只存在很短的周期，可能只是就一个短期项目一起工作几个星期或几个月。领导这样的团队面临以下挑战：

- 团队成员可能从来没有在一起工作过；

- 他们以前可能从来没有和你一起工作过；

- 彼此之间没有时间互相熟悉；

- 希望在短时间内实现高效工作；

- 可能没有预算和时间进行团队融合和团队建设；

- 由于没有充足的时间和人力去做所有需要做的事情，工作压力可能很大。

在这种情况下，取得成功的关键是领导者能以一种开诚布公的方式

展现他或者她理解团队面临的挑战和问题，并让大家知道团队会努力寻找确保大家不被工作折磨得筋疲力尽并如期实现既定目标的方法。

最近我和一个项目团队一起工作，碰到了以上所有的问题。经过指导，这个团队的管理者非常努力地工作以确保整个团队在共同期待下团结协作，并且她确保他们能经常在一起参加社交活动。每周她都会召集一次短会来了解大家的感受、彼此间如何进行联系和交流。会上讨论的话题包括如何应对紧张、加班和压力，团队成员都尝试着去帮助彼此。该团队很成功地完成了这个项目，而这个领导者也得到了员工和公司很高的评价。

总 结

本章向你阐述了一个成功的管理者为了确保能创建并维持一个高效运作的团队所必须掌握的所有关于沟通交流方面的技能。

现在你明白沟通是一个全职的角色，今天，一个整天躲在自己办公室而不跟员工进行交流的管理者应该为自己能保住他们的工作感到庆幸！

你欣赏每个人的交流风格并意识到倾听对于任何高效的团队领导者而言都是主要的交流方式。

你可以选择在不同的情景下使用理想的交流方式。

你可以组织并主持各种各样的团队会议，包括涉及远距离员工的会议。

你了解了和短期或项目团队一起工作的挑战，因为你没有时间去创建一个理想的团队工作环境。

小测试

1．WAIT代表着什么？

a) 我为什么思考？ □

b) 我为什么说话？ □

c) 等待、行动、指示和说话 □

d) 以上都不是 □

2．一个理想的团队会议议程应该包括：

a) 讨论的问题和话题 □

b) 将陈述每一个话题的人的名字 □

c) 讨论每一个话题的建议时间 □

d) 以上全部 □

3．下列哪一项可能会影响你对交流方式的选择？

a) 你的老板或公司的期待 □

b) 另外一个人所在的地点 □

c) 要讨论的问题的紧迫性 □

d) 以上全部 □

4．工作场所文化是：

a) 团队的习惯 □

b) 团队的思维方式和工作规范 □

c) 团队的行为和风格 □

d) 以上全部 □

5．理想的交流应该可以看作：

a) 你角色的一小部分 □

b) 一项全职任务 □

c) 靠你的团队 □

d) 以上都不是 □

6．下列哪项不是一个好的倾听者的特点？

a) 一个投入的人 □

b) 努力去理解别人而不是被别人理解 □

c) 试着在会议上第一个发言 □

d) 认同别人所说的 □

7．在一个会议中，当别人在发言时，你应该做什么？

a) 打断他们 □

b) 不听 □

c) 思考你想说什么 □

d) 认真聆听并认同他们所分享的东西 □

8．你应该如何管理你的邮件？

a) 决定你应该把邮件抄送给谁 □

b) 决定回复哪些邮件 □

c) 决定你的邮件应该多长或多短 □

d) 以上全部 □

9．下列哪项是和远距离的团队共事面临的问题？

a) 他们可能有不同的文化背景 □

b) 你很难和他们面对面地交流 □

c) 你很难看到他们在做什么 □

d) 以上全部 □

10．下列哪项不是举行成功会议的秘密？

a) 邀请尽可能多的人来参加 □

b) 决定需要达成的成果 □

c) 设定一个清楚的包含讨论话题的议程 □

d) 出色地主持会议 □

星期四 管理你团队中表现不佳的人

管理工作表现达不到最佳的员工是你最艰巨的任务，也是我在指导和培训工作中最常被问到的话题，不管我的客户在世界上的哪个地方。

这一章将向你展示你可能面对的典型的员工表现问题以及如何想清楚应对不同情况的办法。每一项挑战都将是独特的，你需要找到一种合适的方法来应对每一个具体情景。

本章将向你阐述如何：

- 探索表现不好的问题是什么样的并学习如何了解造成工作表现差劲或不够好的可能原因；

- 探索团队里与较年长的员工以及较年轻的员工有关的表现问题；

- 认识到害群之马会给团队带来的问题；

- 了解到表现问题可能由整个团队造成而不是某一个人的问题；

- 了解每一个人不同的做决定的风格以及它们对团队表现可能造成的影响；

- 确保团队没有“ 集体思考” 模式；

- 提出并接收反馈来帮助你的团队提高整体表现。

差劲或不佳的表现是什么样的？

“ 如果你的工作没有烦恼，那么你就等于没有工作。”

马尔科姆·福布斯（Malcolm Forbes）

你的团队成员可能会实现不了你给他们设定的目标，他们还可能对团队里的其他人产生负面影响。这可能会影响其他团队成员的表现或者他们继续在你的团队工作的意愿。

你如何能在影响目标实现的问题显现之前发现那些可能存在工作表现问题的团队成员？你将有机会在一切都太迟之前作出改变。下面是一些帮你发现可能有表现问题的人的关键方面：

- 谁喜欢抱怨和传播流言蜚语？

- 谁可能制造矛盾并喜欢争论？

- 谁表现得比较自私，不愿意分享？
- 谁经常顶嘴，不尊重你或不听你的指示？
- 谁是你团队里其他成员都不喜欢与之共事或交流的人？
- 谁看上去比较懒且经常缺席，或花很长时间喝咖啡？
- 谁看起来从不准时开始或完成他们的工作？
- 谁总是请求帮助，说他们不明白你已经告诉过他们的事？

表现较差或不佳的可能原因

作为一个管理者，寻找出为什么某个人在你的团队里的工作和表现不能达到最佳状态的根本原因非常重要。有时候你所看到的只是一些潜在问题的表征。比如，A表现得懒散，他不专心工作而把时间都花在了闲聊和抱怨上。其原因可能是以下的结合：

- 没有明确的目标
- 没有完成他的工作所需的工具
- 没有物质刺激或其他激励
- 没有必要的技能或知识从而不知道自己要做什么
- 觉得工作无聊
- 害怕犯错

仅阻止这个人的抱怨和闲聊是远远不够的。你的任务是弄清楚正在发生的事情并设法帮助解决潜在的问题。有时一些表现问题是互相联系的，你需要解决一些问题来找到根本原因。下图显示了一个问题（问题4）是有潜在原因的，其中关键的一个就是这个人对他的工作不感兴趣（问题1）。



这个流程经常以向右传递的方式呈现。在上述情景中，这个人如果不能在合适的位置好好工作的话，他对工作可能比想象的更没兴趣。

有一个框架对探寻表现问题的原因十分有用（它对本书“ 星期二” 这一章节的六步模式是一个补充），它被广泛称作“ 吉尔伯特的六个盒子” ,一个人表现不佳的任何原因都可以从六个“ 盒子” 中的一个或者多个找到对应：

必要的反馈和期待	所需的资源	合适的激励措施
必需的知识和技能	优秀的工作能力	态度和动机

上面的三个盒子更多的是与你和公司需要提供的和做的相关，而下面三个盒子的内容与个人相关。

根据这六个盒子，问问你自己下列这六个问题，找出你团队中所有表现问题的原因。

- 我需要给某个人或某些人反馈以帮助他们改进自己的表现吗？我需要表现得多强势或坚定？我之前是忽略了这方面吗？我应该如何调整我的交流和领导方式来帮助大家？

- 人们缺乏保证他们表现更好的所有资源吗（支持、来自其他渠道的信息、设备以及时间）？是目标和方向不够理想或者阐述和沟通得不够清楚吗？

- 人们得到相应的激励来使他们表现得更好了吗？什么样的激励措施或因素没有到位或者这些激励和所要求的表现是否不相配？

- 人们缺乏或误用哪些知识、经验或者技能从而影响了他们的表现？我可以如何解决这个问题？

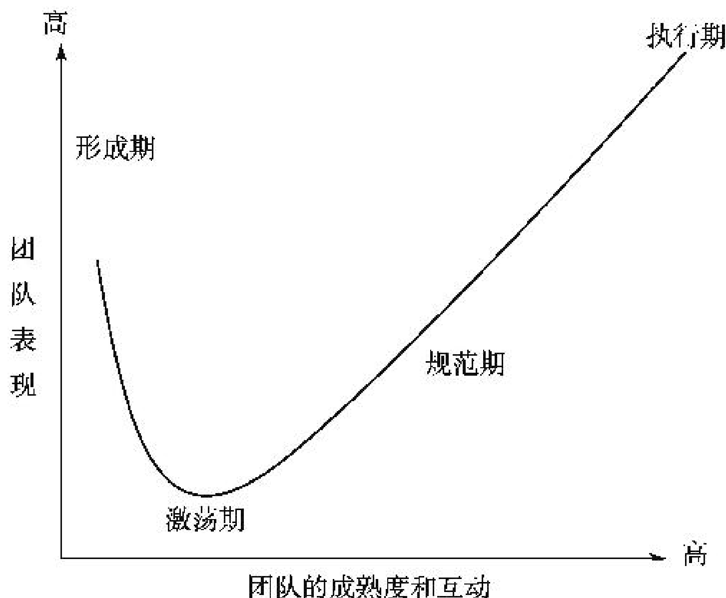
- 人们是否真的适合他们被分配的工作和任务？如果给予适当地帮助他们能在自己的岗位上取得成功吗，还是他们已经到达上限了？

- 人们没有受到哪些让他们表现得更好的激励？哪些因素制约了他们并使他们变得消极？

这是一个团队范围的表现问题吗？

如果你团队的某个人有问题，不要急着下结论并认定就是这一个人有问题。有可能这个人折射出了整个团队的问题，比如，其他人没有和他或她共享信息。

这个团队受困于“ 激荡期” （回忆一下星期日这一章节里讲到的塔克曼模型），所以整个团队的表现都变弱了？下列这个曲线图体现出一个团队的发展阶段以及团队会如何回落到激荡期。



谨防一些人责备其他人

一些人可能会把他们的不好表现归咎到团队其他人或者你身上，哪怕很明显是他们自己的错。你需要十分了解你的团队并能够觉察出真正在发生的问题，这在时间和经验的基础上会变得更加容易。如果你一开始责备了无辜的一方或者弄错了出现问题的原因，那么准备道歉并对那些卷入其中的人坦率直言。我们都珍惜和我们一同共事的人所展现出来的诚实和谦逊的品质。即便遭受了无辜的责备，人们也会很宽容的。

如果有疑问，那么暂时停止并平静地后退一步，试图从一个更高的格局来看待所发生的一切，这有时候被称作“ 阳台视角” 或“ 直升机视角” 。

给你的团队提供反馈

在给别人进行指导时，我经常听到这样的评论：“ 但是从来没有人告诉我我表现得不好……直到我的老板把我解聘那一天我才意识到他对我的表现不满意。”

只给你的团队目标是远远不够的，为他们提供优秀的反馈也是必需的，这是你对他们的表现进行评估的一部分。通常情况下，管理者只在公司进行年度业绩评估审核的时候才会给予反馈，其他时候通常没有分享和交流的惯例。

以下是一些如何给予反馈的主要准则：

● 你应该记得尽可能勤快地就你的团队成员在工作中的良好表现给予反馈，不要等到出问题了才给出反馈；

- 反馈应该及时，当工作表现出现问题时应该立即给予反馈；

- 反馈应该尽可能清楚和具体，你应该给出你自己的意见而不是引用其他人可能的想法；

- 尝试描述你所观察到的这个人的表现，不要只是简单地进行指责或评价；

- 总是尽量首先给出积极的评价，然后再转到有批判和负面意味的讨论区域；

- 允许当事人倾听并进行回应。

“ 我大声表扬，温柔批评。”

凯瑟琳大帝（Catherine the Great）

教你的团队学会接收反馈并克服盲点

只给予反馈还不够，你的团队应该被鼓励去认真倾听，所以，学着去与他们分享。告诉他们不需要急着回应，先试着对所有关于他们表现的讨论进行判断。

有时团队成员不太容易听从或同意你的反馈，因为他们不相信或接受他们在某方面有弱点这个事实。这可以被称作人们的盲点，你需要鼓励他们对此看开，明白我们所有人都有自己意识不到但是别人能看到的弱点和问题。

表现问题的类型

以下是当你开始管理一个团队时可能会面临的一些普通人的问题。

- 较年长的、工作时间长的员工

和年龄稍大以及工作年限较长的人一起工作通常没什么问题，他们的知识、经验和智慧将能真正帮到你和团队剩余的人。但是，有时候较年长的人可能不太愿意听你的并和你一起工作，尤其在你提出新的想法并进行变革时。这些人可能是消极而愤世嫉俗的，往往看不起你正在做的事情并将其逐渐破坏。

你如何和这些人共事并对他们进行管理？

- 他们是不是已非常熟悉之前的管理风格所以现在不愿意调整以适应你的领导？也许一开始你可以给他们一定的适应余地和时间，但是你要有清楚的期待并准备好严格要求。

- 他们可能会觉得自己比你更懂如何做你的工作。这向来都是不好

应对的事情，但是你决不能让他们暗中破坏你的工作。

● 他们可能会因为你开始实施的改变感受到威胁，可能还会为他们的工作感到担心。试着去争取他们的信任并消除他们的疑虑。

● 他们会因为你被任命做他们的领导者而怨恨你吗，因为他们中的某人没有被选上？慢慢地试着赢得他们的尊重，你有希望最终获得他们的信任。

● 他们不能够理解或者执行你安排给他们的事情吗？也许需要进行额外分享、交流或培训。

● 你可能需要坚决一些，让他们停止传播负面情绪或说一些对你不利的话。到一定时候你可以发出警告信，“威胁”要开除某人。你需要确保你始终让你的老板知道所发生的一切，同时从人力资源部门寻求关于劳动法方面的建议。

● “Y一代”员工

你可能需要招聘一些二十几岁的员工，所谓的“Y一代”年轻人。这个年龄段的人对工作的期待将造成一些问题，包括想立即承担责任但不想工作太长时间，想很快得到升职，同时不想和团队里的老员工搞好关系。

如何确保这样的年轻人在你的团队里取得成功？

● 让他们知道你对他们工作的期待，同时对他们坦诚你能让他们承担多大责任以及未来升职可能的进度等现实；

● 花时间去了解他们做事的动力和对工作的期待；

● 引导、指导他们，鼓励他们接受他们需要在工作和职业生涯中所做的事情；

● 如果他们不按照对他们的期待来调整自己，一定要态度坚决；

● 要意识到年轻人可能不像老员工那么忠诚，所以如果他们觉得你对他们逼得太厉害或者如果这份工作（在他们看来）很无聊或者不够有挑战的话，他们很可能会提出辞职，在本书“星期五”这一章中我们将讨论员工留职的话题。

● 不好的榜样

你可能至少会碰到一个给团队其他成员树立不好的，甚至是不可接受的榜样的人，你需要以某种方式介入。某些人会做出哪些不可接受的事呢？下面是我碰到的一些例子：

- 工作经常迟到
- 离开工位时间太久
- 做事慢而且懒
- 自私、不愿意分享
- 阻止其他人工作
- 不愿意倾听你和他们的交流
- 不做安排给他们的事
- 不诚实，喜欢撒谎
- 喜欢对别人说三道四
- 对你和／或公司进行指责
- 公开讨论辞职的事
- 不愿意学习新事物

处理不可接受的行为，可以采取这种三步方式。

找出原因

挖掘这个人某种行为举止背后的原因。通常情况下，这和此人的动机、态度、表现和价值观有关。收集别人的反馈，同时就人们对这个人行为的抱怨进行回应。

达成一个方案

和这个人开一次会。理想情况下，这应该是一次面对面的秘密会议——尽管你的老板或人力资源经理可能需要在场，在会上你要详细向他解释你的顾虑并可采取以下方式：

- 听取此人的回应和想法；
- 准备再次解释为什么他有问题，如有必要，跟他讨论一下公司的价值观和文化；
- 试着达成一份书面行动计划，包括需达成的改变以及表现不断改进的时间表；
- 警告这个人不改变他行为举止的后果；

• 如果合适的话，商定再次碰面的时间。

对这个人进行追踪和监督

追踪并监督这个人的表现。给他反馈，让他知道你在他身上注意到的变化。如果不是积极的变化，你将需要采取一些严厉的举措，包括发出警告信并根据公司的规定和你们国家相关的劳工法和条例考虑将其解聘。



• 应对表现出色但有负面问题的员工

有时候，某个能实现其目标并被看作是一个出色的团队成员也会表现出负面的问题，这会让你陷入两难的境地，因为你很可能不希望失去这样一个人。根据我的经验，我会非常鼓励你：

• 和这个人开诚布公地进行谈话，告诉你对于他的态度和表现的担忧。不要因为担心失去他而保持沉默。

• 如果此人不认为他有改进的必要也不对他目前的行为进行任何改变，那么考虑采取严厉措施甚至将其解聘。你不能把这样一个“ 有毒”的人留在团队里让他给整个团队带来负面影响。

• 向团队解释什么会导致一个人被解聘——这会引起一些不准确的流言蜚语或者谣言。

让这样的人离开将向其余的团队成员表明，你对于在一定的价值观基础上创建并维持理想的工作环境和团队文化这件事上是认真严肃的。这种严厉的举措是形成优秀文化的一部分——这在星期六这一章节里将会更详细地探讨。



糟糕的决策者

人类是有习惯的生物，我们会变得懒于认真思考工作中需要做的每件事情。你的团队在日常工作中如何认真思考解决方法，并处理出现的问题？

- 一些成员是不是总喜欢急于下结论或提出自己的想法并拒绝听其他人的观点？

- 其他人是不是提出各种各样的解决方法但是从来不能就一个理想的方式达成一致？

- 团队成员是不是在你跟他们之间的每次互动中都采用相同的模式？

- 你自己的决策习惯是什么？

根据肯Decision Dynamics公司创始人肯·布鲁索(Ken Brousseau)著名的决策模型，在任何情景下优化的决策过程都围绕着两个问题进行。

- 在作决定的过程中分析出多少信息是理想的？

- 在作出最终决定前应该认真考虑多少想法和解决方案？

你面临的挑战是教你的团队认真考虑并作出正确的决定，确保他们避免犯以下常见的错误：

- 使用太少信息或忽略信息；

- 被过多信息所累；

- 急切接受第一个解决方案或想法，不再对其余的方案或想法进行考虑；

- 不经过认真思索就开始实施别人的提议。

当他们在决策中就要走入歧途时，你必须对他们的工作进行评定并提供反馈和建议。

● 有时候你可以让你的团队犯错，让他们从中反省；

● 很多时候，潜在的错误代价可能很大，所以你必须引导他们寻找其他的解决方法并向他们解释你的原理和逻辑。

避免“ 集体思考” 带来的问题

有时一个集体会达成可能是错误的集体决策和结论，最终导致工作表现问题。当一个团队在讨论某个问题并就某个可行方法达成一致时就产生了“ 集体思考”，它忽略了可能有其他建议的弱势声音。

在不大声说出自己想法、不质疑其他人的想法这种文化盛行的团队中，这是一个很普遍的问题。在某些特定的文化环境中，如果一个团队领导者提出一个建议，非常有可能整个团队都支持它并忽略其他想法。这其实是非常危险的，除了可能作出错误的决策之外，它还可能会让你团队中的一些人感到泄气，尤其是那些有创意和创新精神的人，他们会感到他们的声音被忽略了。

你是问题的根源吗？

你在哪些方面直接影响了团队成员的不佳表现？

● 你拖延了作决定或进行交流的时机吗？比如和某个表现不佳者的一次艰难对话？

● 你忽视了你眼前的问题吗？比如，你是否不肯承认你团队里的某个人有缺点或者不是一个好的团队合作者？

● 你在某些方面有偏见吗？比如总是偏爱团队里的部分成员并忽略他们身上的缺点？

● 是否存在一些信任问题？你团队的成员是不是不愿意跟你分享他们的想法和顾虑？他们是不是不相信你会公平客观地使用他们所分享的东西，比如他们是不是担心你会用这些方法来对付他们？

一个解决方法就是和你的团队建立尽可能多的信任和密切的关系。随着你在管理生涯中的成长，尽可能做到“ 言出必行”，确保你的所思、所言和所行都是一致的。

记住，作为团队的头儿，你对整个团队的表现负有根本责任。如果你的团队表现差劲，你永远不能说这不是你的问题！

总 结

本章旨在帮你了解并解决你团队里可能出现的表现不佳的问题，它引导你重新思考并想出合理的解决方案。

你现在能够了解你可能面对的各种潜在的表现问题。

你可以运用“六个盒子”模型中的问题来发现团队成员问题背后可能的原因。

你知道团队里总会出现一些同类型的不良表现，尤其当你的团队里有一些年长、较有经验的人或者更年轻的“Y一代”。

你知道有时一两个人身上表现出的问题可能是整个团队范围存在的问题。

你了解了理想的决策过程以及为什么差的决策会导致不佳的表现。

小测试

1．下列哪一项不属于“六个盒子”模型中的一种？

a) 有所需的资源 □

b) 有大量假期 □

c) 有较强的工作能力 □

d) 态度和动机 □

2．下列哪项可以被看作是不可接受的行为？

a) 经常工作迟到 □

b) 离开工位太久 □

c) 工作慢且懒散 □

d) 以上全部 □

3．你如何应对那些表现出不可接受的行为的人？

a) 找出原因 □

b) 和此人达成一个改变计划 □

c) 追踪并监督此人 □

d) 以上全部 □

4．出现团队范围的表现问题意味着该团队处于塔克曼模型的哪一个阶段？

a) 规范期 □

b) 执行期 □

c) 组建期 □

d) 激荡期 □

5．为什么较年长的员工会引起表现问题？

a) 害怕发生变化 □

b) 认为他们知道得比你多 □

c) 对你被任命为管理者感到嫉妒 □

d) 以上全部 □

6．好的反馈应该：

a) 清楚而及时 □

b) 只能是手写的 □

c) 只通过电话传达 □

d) 只在年底给出 □

7．什么是“ 集体思考”？

a) 人们有不同的主意 □

b) 人们很容易迅速同意一个观点 □

c) 人们永远不能达成共识 □

d) 是你老板所想的东西 □

8．当调查一个人的表现问题时我们为什么不应该急于下结论？

a) 原因可能不是你最初认为的或者看见的 □

b) 可能有不止一个原因 □

c) 可能会是一个团队的问题或者某一个人的问题 □

d) 以上全部 □

9．下列哪项是作决定时常犯的错误？

a) 采用很少的信息 □

b) 忽略信息 □

c) 急着采纳别人建议的第一个解决方案或者主意 □

d) 以上全部 □

10．以下哪项是接收反馈的理想方式？

a) 仔细聆听 □

b) 不要急于讲话 □

c) 主动去判断你被告知的东西 □

d) 以上全部 □

星期五 管理你团队中表现优秀的人

建立起一个团队并使它不断强大后，你需要鼓励并管理好那些在团队里表现出色的人，同时尽可能让他们在今后表现得更好。你还需要确保能够留住这些优秀的人。

本章将帮助你：

● 理解谁在你的团队里表现出色，谁有潜力在将来表现更加出色；

● 区分你团队里表现出色和表现不好的人，客观衡量你团队成员的表现；

● 根据他们的表现和潜力对你的团队成员进行排序；

● 应对那些表现优秀但是不能展现你所期待的价值观、行为和态度的员工；

● 成为一名优秀的情境领导者，根据需要调整你的管理方式，在给予指导和给予支持的角色之间寻找平衡；

● 明白留住关键员工的重要性并制订一个人才保留战略；

● 根据留住优秀员工的六个秘密制订一个战略。

谁在你的团队中表现出色？

“ 团队合作是如此重要，除非你个人能力非常强，否则你几乎不可能达到个人能力的最高峰或挣到想要的钱。”

波恩·崔西（Brian Tracy）

你团队中有多少人表现不错？谁更加出众？你团队中哪一个人有潜能在将来发挥更加出色？

每个机构都有自己的模式来监督和评估员工的表现。你知道并理解你所在机构的模式吗？通常都是下列几种情况的结合：

● 设定业绩目标以及基于特定软技能和价值观的目标；

● 制订一个时间表来讨论和评估目标的实现情况；

● 在每一个员工和他或她的直线经理之间有一系列讨论来评估员工的实际表现，大多数机构都会根据下列因素来给员工评级：

- 他们的工作目标的完成情况

- 员工展现出的特定价值观或核心竞争力

对团队成员区别对待

许多管理者很难就团队每个成员的表现和潜力对所有成员都做到诚实和坦诚。为什么会这样？因为一些管理者发现很难告诉一些团队成员他们表现不好，担心这会让他们难过和泄气。因此，某个管理者很可能给所有的团队成员差不多的表现评级或评分。但是，因为不够诚实且没有对不同水平的表现进行差异化评价，你可能会让那些表现更好的成员感到泄气，因为他们会觉得你不重视他们的辛勤工作和优异表现。

一些机构坚持采用被称作“强迫排名”的评价方式，这最初在通用电气公司很流行。根据这种排名，一个管理者必须根据一定的百分比为他们团队成员的表现进行评级。下面是一个典型的例子。

典型等级	典型等级概念	每一个等级所占员工百分比
A	优秀	10%
B	好	35%
C	平均水平	35%
D	较差	10%
E	很差	10%

在这个例子中，你只能给你团队1/10的成员一个“优秀”的评级。

你在对团队成员进行评级并就他们的表现给予反馈时必须保持客观。记录下你对每个成员进行相应的评级的理由，准备好为你对别人所下的结论进行辩护。让你的团队看见你是公平的、善解人意且客观的非常重要。

表现VS潜力

你团队中的一部分人迄今为止可能都表现很好，但是你怎么知道他们会继续好好工作并且是否能在未来承担更多工作和责任呢？换言之，他们在你的公司你的团队是否还有很大的成长潜力？

你如何定义你团队成员的潜力？

- 在他们当前的职位上继续按着既定的目标出色表现？

- 能够继续成长并承担更多责任，还有可能被提拔至更高级的职位？

- 能够一如既往地坚持并展示出你们团队的价值观及核心竞争力？

- 他们在多大限度上想承担更多责任？

和一个有较高潜力的团队成员就你对他们的潜力的判断进行沟通是比较容易的——他们会因为你认为他们有很大潜力能继续成长并取得成功而感到高兴。困难的是你要告诉那些潜力有限的人你对他们的想法。对于那些表现不好的人，最好的办法是对他们诚实，同时要比较婉转！

我提倡你使用下面的表格，根据你的团队成员的表现和潜力对他们进行排名。

潜力（未来） 高 表现不佳但是潜力大的人 表现出色且潜力大的人

中

低 表现不佳且潜力小的人 表现出色但是潜力小的人

低 中 高

表现（至今）

你将如何根据团队成员们的表现和潜力排名来领导他们？随着你积累了越来越多的团队管理经验，就如何与每一位团队成员共事你将形成自己的风格，但是有一些想法供你重新审视自己。

- 表现出色且潜力大的人

这部分人是你团队中的明星，你应该确保能留住并支持他们。对于任何成功的管理者来说，留住这种表现优秀的人是他们的一项主要任务。另外很重要的一点是你不能让他们自己独享成功，你必须鼓励他们做一个有团队精神的人，帮助整个团队取得成功。这些问题将在本章后面的部分详细探讨。



- 表现出色但是潜力小的人

他们可能已在当前的职位上达到事业的巅峰并发挥出了最大潜能。他们乐于被认为是潜力小且升职空间有限的人吗？你可以试着把他们留在当前他们表现出色的位置上。

- 发挥不佳但是潜力很大的人

他们现在为什么发挥不佳？他们如果在其他职位上甚至不同的团队会表现得更好吗？关键是要试图为他们提供一个他们可以充分发挥自己能力并出色表现的位置。

- 表现不佳且潜力低的人

你能帮助这种团队成员发展和成长吗？如果他们一直表现很差并且未来提高的潜力也很小，那你可以考虑让这部分人为表现更出色的人让位。

- 表现和潜力都平平的人

这部分人通常被看作是一个团队的“骨干”，只有你能决定如何和他们共事，如何对他们进行管理。如果一个团队没有这样的成员是不太可能的，你的任务是设法提高他们现在的表现以及他们未来的潜能。

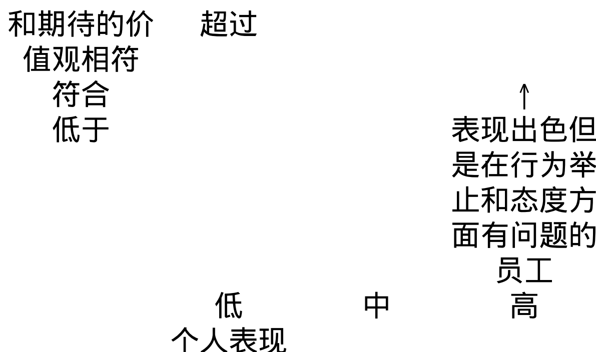
但是注意不要逼迫你的所有员工都去改进，一些人很乐于保持“平庸的”表现，他们没有意愿和雄心在别人的推动下去做得更好或者进一

步挖掘他们已知的潜力。

● 表现很好，但是……

你是否碰到过那种表现不错（在实现他们的目标方面）但是不是你想与之共事的人？比如，他们可能有性别歧视、懒散、傲慢、虚伪、不善于沟通和倾听、自私等问题。

在某个时期，你会碰到那种能实现他们的目标且被视作表现出色的人，但是他们可能有一些态度或行为举止方面的问题，不能体现你所期待的团队价值观。这对你来说是一个挑战。在下列模型中，这类人应归于右下角一类。作为一个领导者，你需要想办法把他们“移到”右上角（如箭头所示）。



● 你怎么能做到这点？

- 你和有这方面问题的人谈过你的顾虑吗？你需要这样做，在这样的谈话中，试着去发现他们是否同意你的观点，询问他们为什么有这样的表现？

- 他们是否对团队和公司中其他人产生了消极影响？你可能从其他人那里听到过抱怨。

- 你有多大的意愿和能力试着去改变他们不被接受的行为？你必须决定你需要多坚决并选择你对他们进行管理的方式——详见后文关于如何做一个情境领导者的部分。

- 留还是不留住他们？你是否担心如果你对他们逼得太紧的话将会失去他们？你需要清楚要找到表现相当的人来替换他们有多难。

● 一个表现出色但业绩在下降的人

你可能需要应对一个表现出色但业绩开始下降的人。如果你把这种下降看作是暂时性的，那么你可能不需要和这个人进行太深入的讨论。但是，如果这不是暂时的下降，你就需要认真调查一下原因。其中可能

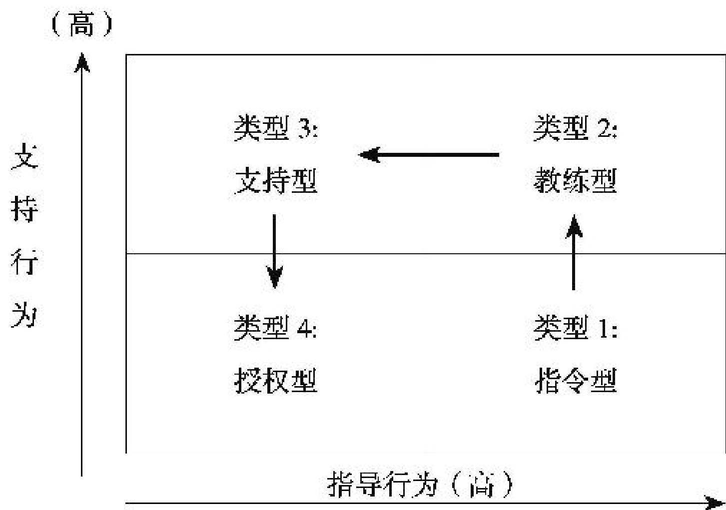
会涉及很多因素，比如：

- 对他们的工作感到厌倦
- 对他们的工作失去兴趣
- 在相处过程中不把你当作他们的领导

情境领导

你会用同样的方法来管理你团队中表现出色的人和表现不佳的人吗？你曾经是否根据你讨论的不同情境和人有意识地调整管理方式？

能够调整你的管理方式以适应不同的环境是一个顶尖团队管理者的一项关键技能，肯·布兰佳(Ken Blanchard)的情境型领导模式如下图所示，很好地诠释了它的重要性。



对于你团队的任何一个成员，你可以选择成为几种类型的结合：

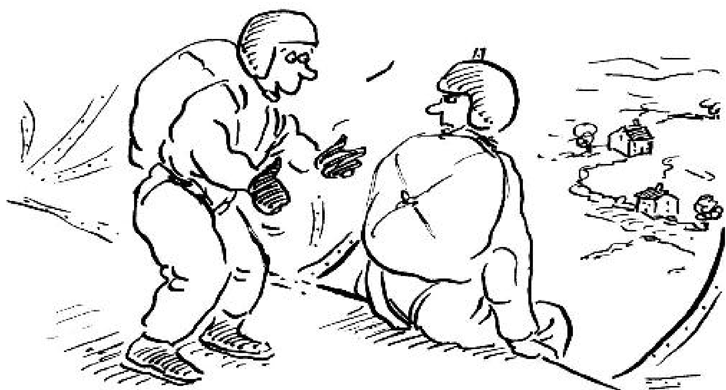
- 提供指导的——告诉团队中某个人他需要做什么并展示如何做，然后密切监督他的表现；
- 提供支持的——当某个人在你手下工作时，积极为他提供指导、反馈和支持并给他以鼓励。

情境型领导模式展示了四种你可以在任何情境中采用的管理方式，每一种都在下面进行了解释，并就什么时候采用某种模式进行了提示。

- 类型1：指令型

这一类型有时候被称作“ 我将决定你做什么” 类型，它只提供一点

点支持但是指令性非常强。你将给人做事坚定、思维清晰的印象。



通常情况下，你会对新员工或者有严重表现问题的员工采用这种管理方式。在这两种情况中你都需要清楚地解释需要做什么或达成什么。当你没有时间让员工来自己摸索他们需要做或者改变的事情时，这是一种很有效的方式。但是注意不要过度使用这种类型，因为它可能会被认为太强势，被看作是微观管理。

- 类型2：教练型

这种类型有时被称为“ 让我们谈谈然后我将做决定” 类型，它将和你团队中的某个人紧密相关，既是决定性的，同时又是支持性的。

这种类型通常在你需要积极帮助某人达成他们的目标并改进他们的表现时采用。对一个表现稳定但是结果不理想的成员需要通过这种亲身参与的方式进行管理。但是如果你用这种方式对某人进行长时间管理，那么他可能会觉得自己被微观管理，不能自己作决定。

- 类型3:支持型

这种类型可以被称作“ 让我们谈谈然后我们一起决定” 类型。它仍是一种需要亲身参与的方式，从中你能感到你不需要全程指点但是仍需要提供许多反馈、讨论和支持。

通常，这种类型适用于那种有经验但仍然需要积极支持和帮助的员工。他们不需要或者不期望你来指点他们但仍然需要你积极地支持和参与。

- 类型4:授权型

这种类型可以被称作“ 你为什么不做决定？” 类型，它所提供的指点和支持都非常少。但这并不意味着你不再对某人进行管理，只是说你不再需要全身参与而是给予他大量空间来工作和发挥。

这是一种理想的模式，适用于表现出色的员工。和新员工或者表现不佳的员工相比，他们知道自己需要做什么且需要你付出更少时间。

表格中的三个箭头展现了一种理想的流动模式，即随着时间的推移，你将改变你对一个人的管理方式——从他们刚加入你的团队（类型1）到当他们成为一个长期发挥出色的人（类型4）。

我鼓励你一开始就要考虑清楚对每一个团队成员的管理和沟通方式，确定你针对不同的人采用的每一种类型是不是最优的，同时记住根据需要随时调整你的管理方式。

留住表现出类拔萃的人

鉴定出哪些属于表现拔尖和潜力很大的人后，你必须决定如何能确保把这部分人留在你的团队里。

一个优秀的管理者需要为那些他们想留住的团队成员制订一个人才保留战略。这个战略可以十分简单，制订之前先来回答两个问题：

- 你的员工为什么选择留在你的团队工作？
- 他们在他们的工作中、职业生涯和工作场所追求什么？

这两个问题和本书其他讨论员工动机的部分相关联，我鼓励你以员工满意调查问卷的形式向员工询问他们的想法。理想的做法是进行匿名调查让受访者更愿意分享并诚实作答。这类调查对展现团队成员在以下方面的真实感受和想法非常有帮助：

- 他们工作的感受
- 在你的团队工作的感受
- 被你管理的感受

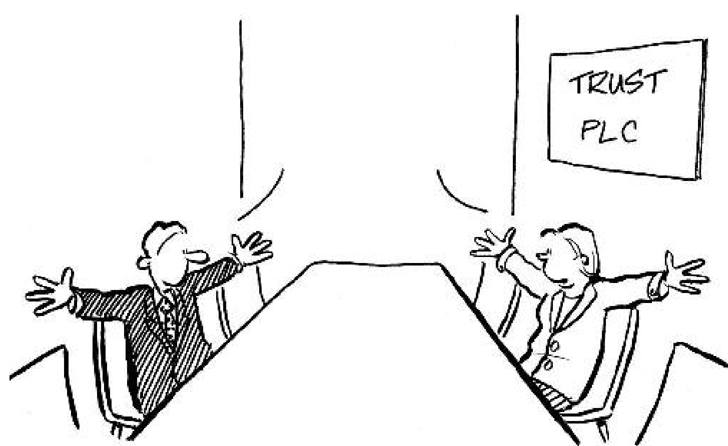
如果你惊讶于他们作出的批评性或者略微负面的回答，不要感觉受到了冒犯——知道真相总比被蒙在鼓里认为一切都很好要强。事实是友好的(Facts are friendly)，一旦知道了真相你就可以采取相应行动了。

六个留住重要员工的秘密

以下是你可以重点作为人才保留战略一部分的六个主要方面。

- 做一个团队成员信任并想一起共事的领导者

和你的团队进行良好沟通，最重要的是倾听他们的声音。确保你能满足他们的期待，当你做不到时，开诚布公地跟他们讨论为什么不能。我要补充的是你必须“ 言出必行” ，确保做到你所承诺的。



- 公平地对团队成员进行奖励

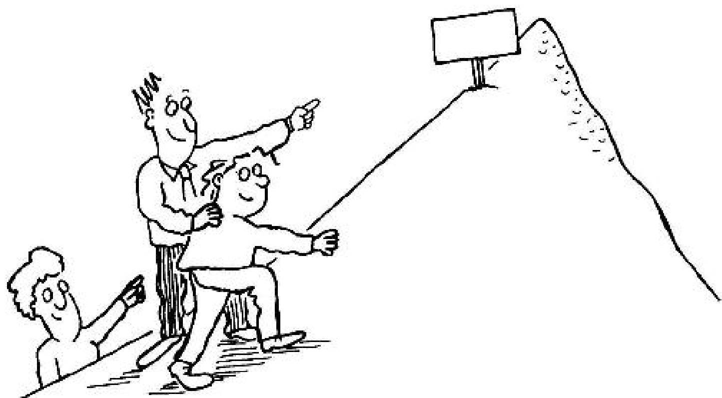
保证你团队的报酬机制（包括奖金和佣金结构，薪水审核流程等）是公平、公开和透明的，同时保证你给员工的报酬富有市场竞争力。人们都喜欢和别人攀比，所以你有必要不对某人表示出特别的偏爱或在对每个成员进行评估、评价和奖励时保持客观性。



- 支持团队成员的职业选择和人生规划

了解你团队成员的志向和职业目标并尽力帮助他们实现他们的梦想。要实现这一点需要制订一个良好的继任计划模式，这样表现优秀的人就可以被推荐到更重要的位置并有机会获得晋升。另一方面需要你就团队或者公司里存在的工作机会和团队成员进行诚实而公开的交流，支持他们转到新的职位。这可能会意味着你不得不让他们加入公司的其他

团队，给他们所需要的职业成长机会。



- 让团队成员做他们喜欢的工作

保证你尽量给每个团队成员安排他们乐意或喜欢做的工作。此外建议你不要让你的员工加班，让他们变得筋疲力尽。他们可能喜欢他们所做的工作，但是你必须支持他们在工作和生活中寻找平衡。

- 认可团队成员的优异工作和努力

你多久说一次“谢谢你”“干得好”“做得不错”“表现很棒”？你上一次公开认可你的团队成员的优异表现是什么时候？记住人都渴望并需要得到认可。如果不确定，不要沉默不语。

- 创造并维持一个积极的环境

尽量确保你的团队形成一个健康而开放的文化氛围，没有紧张、焦虑、过度的压力、负面的小道消息和谣言。你需要让你的员工每天愉悦地来工作。

根据我的经验，照着这六个秘密来做将让你团队的成员持续得到激励并想要留下来继续和你工作。

总 结

本章阐述了如何成功地与表现出色并潜力很大的员工一起工作并把他们留住。

你现在能够鉴别出谁是你团队里表现出色的人，了解区别对待团队中表现出众和表现不佳的员工的重要性。

你可以通过团队成员们的表现和潜力对他们进行分析。

你了解了为什么表现优秀的员工会有一些行为或态度方面的问题，

是因为其价值观和所期待的不相符。

你可以根据情境以及你与之沟通和试图管理的人来改变你的领导方式。

你懂得了如何成功留住你团队中表现出色的人才并确保你不会在竞争中失去他们。

小测试

1．下列哪一项不是六个留住人才秘密中的一个？

a) 做一个好的领导者 □

b) 把不认真倾听的员工开除 □

c) 形成良好的员工奖励机制 □

d) 帮助你的员工进行职业规划 □

2．情境领导包括：

a) 变化管理方式 □

b) 有时采用指令型 □

c) 有时采用支持型 □

d) 以上全部 □

3．在情境领导模式中，教练型:

a) 在指令型方式中比重高，在支持型方式中比重低 □

b) 在指令型和支持型方式中比重都高 □

c) 在指令型和支持型中比重都低 □

d) 以上都不是 □

4．为什么人才保留策略很重要？

a) 员工流失代价很大并会造成混乱 □

b) 优秀人才难以取代 □

c) 留住员工不容易 □

d) 以上全部 □

5．为什么对你的员工说“ 谢谢你” 和“ 干得好” 很重要？

a) 这让他们觉得受重视 □

b) 这让他们觉得自己受到了认可 □

c) a和b都对 □

d) a和b都不对 □

6．下列哪个员工在你的团队更好？

a) 一个表现出色但是和你公司的价值观不符的员工 □

b) 一个表现出色且和你公司的价值观相符的员工 □

c) 一个表现不佳但很有潜力的员工 □

d) 一个表现不佳且没有潜力的员工 □

7．为什么让你的员工做他们喜欢的事情很关键？

a) 他们将会更加成功 □

b) 他们会筋疲力尽 □

c) 他们将失去工作和生活之间的平衡 □

d) 以上都不是 □

8．做一个别人信任的领导者能帮助你：

a) 留住你的员工 □

b) 激励你的员工 □

c) 促使员工有更好的表现 □

d) 以上全部 □

9．下列哪项是管理一个既有经验又表现出色的员工的理想方式？

a) 授权型 □

b) 教练型 □

c) 指令型 □

d) 支持型 □

10．情境领导模式中的“ 我将决定你做什么” 方式是：

a) 授权型 □

b) 教练型 □

c) 支持型 □

d) 指令型 □

星期六 打造并维持优秀的团队文化

要学会管理一个团队并让它的表现达到可接受的水平并不难，但是如果想带领一个团队到达一个让别人忍不住惊叹：“哇，多么杰出而令人惊讶的团队啊！”这样一个水平还是有一些难度的。

本章将帮助你了解如何把团队成员的表现和潜力一起提高到优秀的水平。至于你作为管理者的角色，本章将帮助你从一个好的团队管理者提升至一个真正杰出而令人钦佩的人。

本章将向你阐述：

- 什么是优秀的文化以及为什么值得在你的团队中努力打造这样的文化；

- 打造优秀团队文化基础的七个关键认知。

什么是优秀的文化？

“当一个团队其整体表现优于个人表现并获取团队自信时，优秀就将成为现实。”

乔·帕特诺（Joe Paterno）



任何一个团队都会有意识或无意识地对一系列认知达成一致，并围绕它们进行思考和组织活动，这就是你团队的文化。

你团队对事物的认知是什么？它们是最佳的吗？理想情况下，这些认知应该以让团队在工作和工作方式各方面都达到并维持优秀为核心。

我认为对优秀最有帮助的定义是以“我们如何做它”来优化“我们做

什么”，即选择做最佳的任务和行动，同时确保此类工作以最佳的方式完成，下表形象地展示了这一点。你将哪一项定义为优秀？

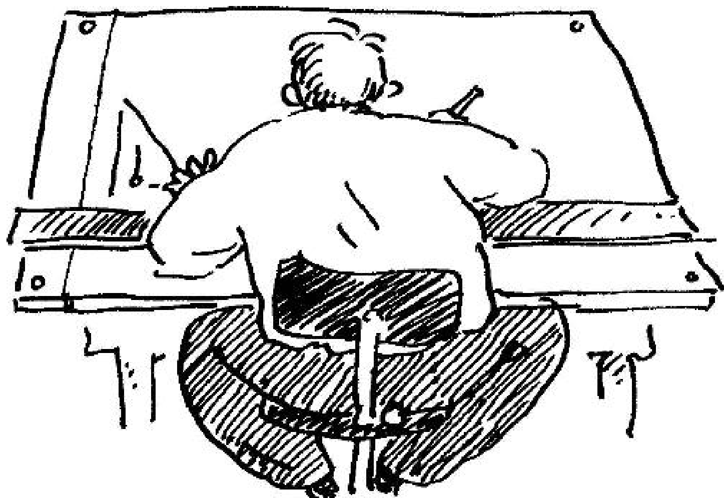
你的团队承担着哪些任务和行动？	正确的	把正确的事情做砸	把正确的事情做好
	错误的	把错误的事情做砸	把错误的事情做好
		不好／糟糕	好
		你的团队如何去执行其任务和采取行动？	

希望你选择的是右上角那一项！这是正确的答案：你的团队把正确的事做好。

注意，对事物的认知与你团队书写下来或未书写的目标、规则、规范、阐明的价值观以及你团队章程的内容（在本书“星期日”这一章节里讨论过）相关联。

优秀文化的组成部分

这七个关键的认知对全世界表现出色的团队来说都是十分有必要的。我鼓励你去认真摸索如何把每一点都运用到自己的团队中，然后慢慢地根据需要进行完善以适应你团队的构成以及你团队所面临的挑战。



作为团队的领导者，带头开创并分享所需要的认知是你要扮演的角色，你同时还需要和你的团队一起工作，并根据需要帮他们完善自己。

- 杰出的领导是团队成功的关键

没有领导者每天的工作表现都一模一样。你的员工必须知道并接受这点——某天你会严格、强势，但另一天你又会十分放松。除了成为一个出色的情境型领导者之外，还有许多其他你可以根据需要采用的领导方式。下列是你可以从中了解更多并在合适的时机和你的团队一起使用的三种类型：

● 仆人式领导：这种类型把管理者置于支持的角色，根据团队需要提供支持，不积极发挥一个领导者的作用。

● 变革型领导：这是一种鼓舞人心的类型，它致力于帮助一个团队达成某个由团队的老板起草并制订的愿景。

● 适应型领导：这种领导方式包含鼓励并激发一个团队来认识、适应并学习新东西以帮助你的团队应对所面临的挑战。

你必须学会决定何时加入你的团队帮助他们处理日常的业务挑战以及何时后退以采取一个“阳台视角”，从全局的角度来审视并战略性考虑你的团队面临的挑战。

● 团队总是实践最高的价值标准

作为团队的领导者，确保所有团队成员立志以最高的价值标准来要求自己的生活和工作是你的责任。我不能告诉你应该选择什么样的价值观，但是有四种是许多今天成功的领导者努力和他的成员们一起去践行的。

● 在工作中做到绝对诚实和正直；

● 以一个整体进行工作，从中个人表现能得到支持但不会以整个团队的利益作为代价；

● 只允许可接受的行为和态度，绝不容忍任何攻击性或欺骗性的行为；

● 彼此之间进行挑战实现超越并努力挖掘个人的最大潜能。

这和此前关于文化的讨论相关联，你必须允许自己带头创造一个拥有最高价值标准的最优环境。

● 团队保持着一种很强的学习和发展文化

一个成功的领导者知道每个团队成员都在自己的职业发展轨道上并应该帮助每一个人在他们的职业中得到最大限度的成长和发展。除了在他们的工作中积累经验之外，一个团队成员需要通过很多方式来使自己成长并得到发展。他们需要从下面几个方面得到你的帮助：

● 评估他们需要发展哪些技能和能力

- 为他们所需的培训提供时间和资金

- 为他们提供指导和辅导

作为一个成功的管理者，你的角色应该是持续帮助并鼓励每一个团队成员坚持学习、成长和发展。

- 团队根据需要来改变方向

作为一个管理者，你必须真正接受不断改变的必要性并帮助你的团队理解并接受这种情况。变化是不可避免的，但是抗拒改变的发生并不去积极适应这种改变，会在团队中导致失败并产生不佳表现。如果你能在团队中带领大家怀着接受和理解的心态，就会发现改变并不困难。准备好花尽可能多的时间去和你的团队就如何去接受并适应改变进行沟通。



我们这次的改变项目是什么？

帮助你的团队明白他们需要改变他们所做的事情或者做事情的方式，以应对任何事情和行动。

- 没有哪一个单独的成员比整个团队更伟大

我喜欢下面这段美国棒球选手巴比·鲁斯(Babe Ruth)说的话，它很好地诠释了这个认识的本质：

“一个球队能否以一个整体去比赛决定了它的成败。你可能有一群世界上最棒的球星，但如果他们不能一起作战，那么这个俱乐部也将一文不值。”

一个优秀的管理者必须确保整个团队对卓越的追求，从来不会因为某个个体而偏离轨道——如果某个人的离开有助于整个团队的成功，那你不如选择失去这个人。

回忆一下在“星期五”章节中对表现出色但有态度问题的人的讨论。一个出色的管理者不会长时间容忍这样的员工，要么让这种表现不错的人尽快改善他们的态度，要么让他们离开团队或公司。

- 在工作和生活中保持着最佳平衡

一个管理者必须创造并维持一个健康的工作环境。如果一个团队的目标是通过成员每天工作18个小时而实现的，员工下班后还感到神经紧张、心脏不舒服，那么这样肯定是不好的。

同时你必须留意自己在工作和生活中的平衡和身体健康，优秀的管理者通常长时间工作但是也会抽时间去度假和充电。

- 团队成员希望留下传承

你和你的团队希望留下什么传承？在一个团队里工作并不仅仅意味着挣一份工资，我们醒着的一半时间都在工作，你如何能够帮助整个团队使工作更加有意义并令人满意。

鼓励你的团队去帮助社区的人们，让那些需要的人受益于你们集体的技能和经验。鼓励员工在业余时间一起做一些志愿者工作，为你们的社区承担社会责任。

你希望在适当的时候离开什么样的团队？你会在某一天去担任新的角色并/或者到一个新的机构，你的团队成员会因为曾经跟你共事而感到骄傲吗？在未来几年他们将回忆起与你共事的哪些经历？在当前的职位上，你要努力确保日后团队成员想起被你管理和领导的日子时有美好的回忆！

你现在要做什么？

你还想到了其他的认知吗？我建议你制订一个使自己成为一个成功管理者的行动计划，并制订如下所示的表格，可以根据需要增加更多列。

我必须关注哪些活动和行动？（包括见解、发现、知识和理论等）	为什么这个活动或行动的变化对我、我的角色以及/或我的团队很重要？	我将如何练习并确保这个行动或活动得以改善或实施？（包括一个时间表）

当你朝着成为一个出色的团队领导而努力时，务必从你的老板那里寻求支持和指导建议。祝你好运！

总 结

本章向你阐述了为了创建一个真正持续和优秀的团队你必须专注去做的事。

这本书只是你管理旅程的一个开始，你必须培养自己的管理人的方式。

下面是我给你的最后三点建议，希望你在你的管理生涯成长过程中不断取得成功：

永远不要停止去了解和改变自己。要有清楚的自我认识并观察你是如何对别人进行管理的，寻求反馈并随时准备好根据需要调整你的方式。

去倾听你的团队。作为一个团队的管理者并不意味着你知道所有答案——随时准备虚心地倾听团队的声音并向他们学习，他们也许有比你想象更多的东西值得学习。

在你的团队中发展管理者。激励你的团队成员怀有未来自己成为出色管理者的想法，把你从本书中学到的东西与他们分享。

小测试

1．对优秀表现的最佳描述是什么？

a) 把错误的事情做好 □

b) 把正确的事情做好 □

c) 把错误的事情做砸 □

d) 把正确的事情做砸 □

2．什么叫仆人式领导？

a) 支持你的团队，不积极发挥一个领导者的作用 □

b) 帮助你的团队实现愿景 □

c) 帮助你的团队适应变化 □

d) 以上都不是 □

3．什么叫适应性领导？

a) 支持你的团队并让他们来领导 □

b) 帮助你的团队实现愿景 □

c) 帮助你的团队适应变化 □

d) 以上都不是 □

4．什么叫变革性领导？

a) 支持你的团队并让他们来领导 □

b) 帮助你的团队实现愿景 □

c) 帮助你的团队适应变化 □

d) 以上都不是 □

5．为什么学习的文化很重要？

a) 大多数人想要得到成长和发展 □

b) 如果老板支持他们学习，人们将感觉自己受到重视 □

c) 它将帮助你的员工表现更好 □

d) 以上全部 □

6．我给你的最后建议是什么？

a) 有自知之明 □

b) 倾听你的员工的声音 □

c) 帮助你的员工不断成长并在某天成为管理者 □

d) 以上全部 □

7．你的行动计划应该聚焦哪方面？

a) 测试一下你读完此书后记住了什么 □

b) 计划好你想聚焦发展的方面 □

c) 为你的员工提供反馈 □

d) 以上都不是 □

8．留下传承包括下列哪一项？

a) 实现你的预算目标 □

b) 招聘新员工 □

c) 让你的团队去做志愿者工作 □

d) 以上都不是 □

9．“ 没有人比团队更大” 是什么意思？

a) 一个团队必须庞大且架构清楚 □

b) 你必须招聘新员工 □

c) 思维模式和软技能很重要 □

d) 某一个人不能带坏整个团队的表现 □

10．你可以从对团队的认真倾听中学到什么？

a) 谦逊 □

b) 新主意 □

c) 团队的想法 □

d) 以上全部 □

逆境生存法则

在艰难时期，你和你的团队将面临各种新的挑战和不确定性，因为你的客户和其他利益相关者同样在苦苦挣扎。你的公司可能会面临各种困难，比如现金流紧张、销售量下降、规模缩小以及员工被辞退等。你的管理技能将遭受真正的考验，但正如人们所说“杀不死你的将使你更加强大”。你致力于带领你的团队成功渡过各种难关，肯定不想让艰难的日子结束你的管理生涯。

直到最近的全球性经济危机（开始于2008年），大多数的管理者才在他们的职业生涯中真正面对一个经济衰退期，很多人在挣扎中学会了怎么应对这个时期出现的挑战。他们的公司的一个普遍的诉求就是在“使用更少的来实现更多的”这一原则下管理团队，意思是在开支和员工总数不变或者削减的情况下，管理者能帮助他们的团队达成更多成果，进一步提高生产力。

这将会给员工带来压力和额外的工作，使大家不得不经常处于工作的状态因为他们找不到其他工作。在这种艰难时期，你的员工需要额外的关心和关注，而你需要一直对他们进行激励。

1．帮助你的团队克服额外的压力

当经济环境变得很困难时，我们都会变得更加焦虑和担忧，这会导致你的团队内部彼此之间关系紧张，出现摩擦甚至矛盾，让大家陷入“激荡期”。你必须把整个团队团结起来，激励大家并帮助大家保持积极的心态，不要让他们浪费任何一点宝贵的时间和精力。

2．比平时更努力以留住优秀人才

在经济困难时期，你的团队必须比平时更努力地工作以实现既定的目标，你也比任何时候更需要优秀人才。其他机构这时也会出于和你同样的原因来“猎”他们：表现出众的员工能真正地帮助任何一个团队来渡过难关。

3．不要留着表现差的人太长时间

在艰难时期，你迫切需要整个团队来积极应对挑战，需要大家比以往都表现得更好。把表现差劲或表现不佳的人留在团队中是不理想的做法，他们需要花钱。在经济困难时期，让更有潜力取得成功的人来代替他们的位置会更好。

4．开诚布公地沟通

在这个时期可能会有很多围绕着你团队的流言蜚语和谣言，话题包

括公司可能会缩小规模并解雇一部分人、顾客订单减少、出现现金流问题等。在经济陷入困难时期，这些谣言可能也有一定的真实性，作为一个领导者，你的任务就是尽可能地公开透明（经过公司允许）。太多负面的流言蜚语会降低大家的士气，特别在你需要团队更加努力工作的时候。

5．让团队保持团结一致并专注于既定目标

在艰难时期，你的团队成员可能会变得沮丧并看不清未来的目标和成长路径。你必须非常努力地工作来激励、激发并提升你的团队，让大家都在正确的轨道上前进。如果经济环境持续恶化，你还可能需要改变原来的目标。

6．比平时更好地照顾自己

作为一个团队管理者，由于你要试着帮大家共渡难关，你将面临额外的压力。你还会发现自己每天不得不应对更多变化以及不确定性，可能会比平时工作更长时间。必要的时候，你可以适当休息、停顿一下，确保你正在用十分有限的时间和精力在做正确的事。不要过度工作，把自己弄得筋疲力尽。

7．花更多的时间和你的团队在一起并展现你的同感

提高你的情商，花额外的时间和团队成员在一起来表示你对他们的在乎，坐下来聆听他们的顾虑和遇到的麻烦。要明白如果你的团队成员充满了担忧和对未来的不确定性，他们是无法工作好的。作为一个有同感的管理者，你可以让他们与你分享困扰他们的事。

8．和你的团队一起工作来打破常规

鼓励你的团队来帮助你解决你可能面临的新挑战，尤其是在你被期待着以更少的资源（财务和人员方面的）取得更多的成果时。如果你鼓励他们的话，你可能会惊讶于你的员工想出来那些有创意和创新的主意。

9．更加努力地去激励你的团队并维护团队精神

在面对艰难时期时，你的团队成员可能会变得十分沮丧和失望。在这种情况下，所有的新闻和流言蜚语看起来都像是负面而令人沮丧的。如果他们还为工作担忧的话，整个团队会变得更糟。留一些时间给那些励志的以及令人开心的活动，就算只有很少的钱可用，你仍然可以和你的团队一起做事。

10．更加耐心并理解你的团队

这可能是你的团队首次经历一个十分困难的经济环境。他们可能都

不知道如何去回应要求降低成本的要求，如何应对订单被取消的客户们，等等。你可能会急于去实施一些变化和新想法，但是你必须给你的团队足够的时间来理解和接受你要求他们所进行的改变。

小测试答案

星期日:

1b; 2d; 3c; 4a; 5b; 6b; 7c;8d; 9d; 10a.

星期一:

1b; 2a; 3d; 4d; 5b; 6d;7a; 8c; 9d; 10b.

星期二:

1d; 2c; 3d; 4b; 5b; 6a;7d; 8b.

星期三:

1b; 2d; 3d; 4d; 5b;6c; 7d; 8d; 9d; 10a.

星期四:

1b; 2d; 3d; 4d; 5d; 6a;7b; 8d; 9d; 10d.

星期五:

1b; 2d; 3b; 4d; 5c; 6b; 7a;8d; 9a; 10d.

星期六:

1b; 2a; 3c; 4b; 5d; 6d;7b; 8c; 9d; 10d.





卓越领导力丛书

SUCCESSFUL COACHING



教练式管理

[英]马特·萨默斯（Matt Somers）著
侯永山 译


浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
教练式管理/（英）马特·萨默斯（Matt Somers）著；侯永山译.—杭州：浙江大学出版社，2016.10
（卓越领导力丛书）书名原文：In a week-Successful Coaching
ISBN 978-7-308-16156-5
I．①教… II．①马… ②侯… III．①管理学 IV．①C93
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第204873号

SUCCESSFUL COACHING IN A WEEK
First published in UK 2002 by Hodder Education.
First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
A previous edition of this book was published by Hodder in 2002. This edition published 2012.
Copyright ? 2002,2012 Matt Somers
The moral rights of the author have been asserted.
Simplified Chinese edition copyright? 2016 by Zhejiang University Press
All rights reserved.
“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

教练式管理
［英］马特·萨默斯　著　侯永山　译
责任编辑　黄兆宁
责任校对　余月秋
出版发行　浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号　邮政编码310007)
(网址: http://www.zjupress.com)
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　杭州钱江彩色印务有限公司
开　　本　787mm×1092mm　1/32
印　　张　4.875
字　　数　62千
版 印 次　2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-16156-5
定　　价　22.00元
版权所有　翻印必究　　印装差错　负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前 言
星期日 什么是教练？
星期一 经理当教练
星期二 教练的主要原则
星期三 教练之“箭”第一部分
星期四 教练之“箭”第二部分
星期五 具体环境里的教练活动
星期六 公司里的教练
逆境生存法则
小测试答案

前 言

近年来，教练（coaching）的理念和教练员的作用已经从运动领域渗透到人力资源领域，变为日常管理活动的一部分。“教练员”和“教练”两个词已经被用得很普遍甚至很流行，但都被广泛地误解了。如果你让别人给“教练”下定义，会得到很多不同的答案。

从某种意义上说，教练活动已经成了大多数人工作经历的一部分。经理被期待教练他们的团队成员，不管指定的教练员是否也在提供教练活动。团队成员被期望接受来自各方的教练，并完全参与到教练活动所需的交流之中。

教练活动的最终目的是提高员工的绩效，因此，教练与教学、培训、咨询和指导（mentoring）有关，但是，我们也要了解它们之间的一些微妙但很重要的区别。

从本质上来讲，教练活动有两个主要的方面：首先，教练活动注重绩效，也就是说，它关注的是帮助个人在完成任务的过程中将能力发挥到极致。其次，教练活动是围绕人来进行的，被教练的人通常都具有重要的洞见。

从根本上讲，教练是引出，而非输入，不是让聪明人把忠告塞给不太聪明的人，而是帮助人们以他们自己的方式从自身的经历中得到智慧。

通过教练活动，我们能挖掘出大多数人具有的处于休眠状态的巨大的天赋和潜能储备。作为经理，我们应该开发人的潜能，而不是传授自己的知识和技巧，况且这些知识和技巧可能已经过时了。通过在教练活动中运用技巧，人们只需要掌握一些职业所需的基本技巧，便可以帮助他人实现自身能力的运用。如果没有教练能力，我们就依赖于陈旧的教学教练方式。实践证明，这些方式在当今不断变化的世界中作用越来越小，我们必须做出调整。

本书旨在为你提供足够的教练常识，并让你意识到教练活动的好处，使你能够开发出你自己的教练方法。每章最后的事实核查可以帮助你做到这一点。通过一周的学习，你将深入了解到成为高效教练所需的方法和技能。第一章“星期日”解释“什么是教练”（而什么不是）,以及教练同其他开发人潜能的方法的比较。从“星期一”到“星期五”，你将学到作为经理如何为你的团队提供教练活动。在“星期六”，你将看到在你的团队中如何把教练变成人员管理和发掘的组成部分。

了解更多有关开设你自己正式及非正式教练班方面的实用问题，请点击网站获取额外章节“实践教练”，网址：www.mattsomers.com/

extrachapter 。

更多信息亦可查询：

Matt Somers Coaching Skills Training

The Old Coach House

Castle Eden

County Durham

England

Tel: 01429 839 266

Matt Somers

星期日 什么是教练？

大多数人想到教练时，他们的脑海里都会浮现出这样的情景：一个教练对运动员大喊大叫，努力帮助他们成功，但并不直接出现在竞技场上。

在体育界，教练的角色至关重要，他能帮助运动员将潜能发挥到极致。连最有成就的体育明星也都能从他们的教练那里受益匪浅，如罗里·麦克罗伊和纳达尔。这些教练本人没几个是有天赋的运动员，他们的本领在于挖掘出别人最大的潜能。

如此看待教练，我们发现，如果公司里有这样一批人，他们有能力和技巧挖掘出别人的潜能，这对该公司大有裨益。

如果公司里的每个人都提高了绩效，哪怕只有百分之一二，其结果也是惊人的。不起眼的个人变化和改进都会对公司产生巨大的影响。

今天我们要通过观察以下方面来增进对教练的了解：

- 关于教练的常见误解；
- 教练活动和其他开发人们潜能的方法的区别；

为开发潜能而进行教练活动

教练活动是支持个人实现某一目标或解决某一难题的实践过程。现在许多公司都开始正视教练活动的威力，安排专人从事具体的教练工作。经理可能有很好的教练技能，但他们经常事务缠身，没时间进行有效的教练活动。



（一！二！三！一！二！三！）

现在，企业利用公司以外的培训越来越多。许多小型咨询公司为高管提供教练培训，公司的高管可以每周或每月定期上课，训练有素的教练能够帮助他们解决现实的问题。因为教练不是该公司员工，不涉身同一问题当中，所以拥有这样的教练往往是很可贵的。

同样，现在很多人正在找寻个人教练服务，以帮助他们解决个人难题，实现目标，有效实现工作和生活的平衡。

不管内容如何，教练都旨在用多种方法帮助他人进步，在某些方面有所发展。

对教练活动的误解

因为教练的概念经常被误解，许多围绕教练活动产生的误解也就不足为奇了。你听过以下说法吗？

- 一切都好，我们真的没有问题，所以不需要教练。

- 我不是经理也不是团队领导，所以我没有人可以教练。

- 我没有时间去进行教练活动。

- 我不会教练—我没有教练方面的专业知识。

- 我学过教练方面的课程—但当时叫反馈，其实就是教练。

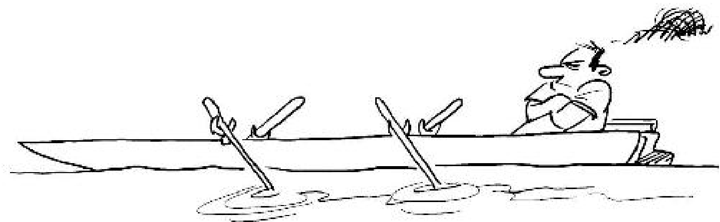
- “教练”不过是一种时髦说法，其实就是我们做了很多年的“培训”。

一切都好，我们真的没有问题，所以不需要教练

许多人认为教练活动就是把错误的东西纠正过来。他们辩称，如果一家公司需要一大帮人去解决别人的问题，那么，这个公司的情况肯定很糟。即使进行教练活动真的有必要，那也是短期解决方案，问题解决后，教练者就可以“扬长而去”了。

我不是经理也不是团队领导，所以我没有人可以教练

我们已经知晓教练技能是开发人们潜力的工具。根据定义，我们必须有人可领导才行。那么，如果我们不是经理、管理者或团队领导，也没有人向我们汇报，开发良好的教练技能意义何在呢？



我没有时间去进行教练活动

现在我们知道教练活动的内容比原以为的多得多，那么思考一下，如果一个典型的团队构成里有六至八人工作,那么团队领导的任务就没有希望完成了。

因为如果每隔六周左右，所有人都要接受教练，以每课时一小时计算，我们还有时间干工作吗？

我不会教练—我没有教练方面的专业知识

如果我们自己都不会做，怎么去教练别人呢？我们怎么做才能跟上人们工作方式的变化呢？如果我们没有做好准备或者干不了那些要求别人来干的事情，我们又怎么能妄想让别人把我们这些经理当回事呢？

我学过教练方面的课程—但当时叫反馈，其实就是教练

大多数人以为教练活动是一个公司绩效管理和评估系统的一部分。在一些公司里，教练者往往坐在某位同事身后，当同事接待顾客时，教练者就把他的表现记录下来。事后，他们到一个安静的地方，教练员通过浏览记录，提出改进意见。

教练不过是一种时髦说法，其实就是我们做了很多年的“培训”

我们真的能区分教练活动和其他开发人潜能的方法吗？教练活动的最终目的是让人们把现在的工作做得更好，而教学、训练、指导和咨询的目的亦然。

不能改变自己头脑的人无法改变任何东西。

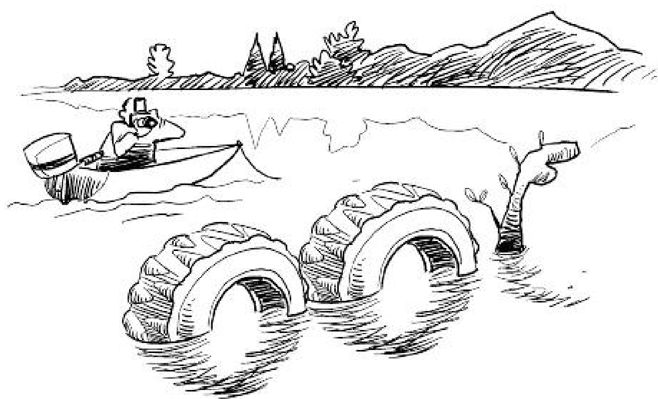
——萧伯纳

来做个简单的自我评估，看你认为下列说法是真是假。记下你的回答或者在你认为最合理的一项内打钩。

自我评估	这是真的	这是谣传
一切都好，我们真		

的没有问 题，所以不需要教练。
我不是经理也不是团队领导， 所以我没有人可以教练。
我没有时间进行教练活动。
我不会教练——我没有相关 方面的专业知识。
我学过教练方面的课程—— 但当时叫反馈，其实就是教练。
教练不过是我们多年来所从事 的“培训”一词的另一种说法。

在深入探讨教练活动之后，我们会在本书“星期五”那一章回顾以上这些说法。



教练活动与其他人力管理技巧的区别

- 教练与教学 (teaching)
- 教练与培训 (training)
- 教练与指导 (mentoring)
- 教练与咨询 (counselling)

教练与教学

从我们在校的经验可知，教学倾向于群体上课。虽然学生能力参差不齐，但教师遵循准备好的教案，尽其所能开发他们的理解能力。

当然教学可以一对一，这种方式让很多人受益匪浅。但是在这种教师与学生的关系中，占主导地位的是教师。教师传授知识，学生被动地吸收知识。我们不仅不能设立或遵循自己的议程，还要把老师所讲的课程消化吸收，并且对照我们自身的经历悟出其中的道理来。

教练活动则不仅仅是一对一的传授，而且是由被教练者订立议程并决定所讨论的问题。作为教练者，我们不负责输出，也不提供忠告或做事的方法；相反，我们的任务是探究和鼓励，让被教练者自己悟出道理。

这可能是一个难以理解的概念，让我们做个类比吧。早上起床后，我们通常穿着拖鞋来到盥洗室，不厌其烦地把自己打扮得漂漂亮亮。有的人刮脸、梳头，有的人化妆、喷发胶。如果没有盥洗室里的镜子，所有这一切活动几乎都不可能。但是镜子说过“我不喜欢你那样子”或者“我们通常不那样刮脸”，或者“你以前从没有那样做过头发”吗？当然没有！可镜子确实帮助我们达到目的—体面地面对众人。

我们的教练活动具有同样的功能。最好的教练者会高举一面镜子，以便人们开发出潜在的自我意识。人们有了高度的自我意识，在处理问题时就有了更多的选择。

教练与培训

基于这一点，我们看到教练活动不同于培训。培训的目的在于帮助人们表现，当然它的重点依然放在教练和议题上，而不是个人。

教练与指导

教练员和导师共用许多技能和技巧，但他们通常是不同的人。导师一般是经验更丰富的长者，他应邀来为我们提供支持和帮助，让我们从他的智慧中获益。如果我们需要进行教练活动，那么最好不要找经验丰富的人，以避免他不自觉地让我们按照他的方法行事。

综上所述，教练活动完全致力于引出而不是输入。可见任何具有正确方法的人都可以教练我们—他们在公司里的职位无关紧要。

教练与咨询

如果把教练活动与咨询作比较，就要思考一下教练活动的局限性。公司里的教练活动致力于帮助员工更好地工作，而不是解决过去的老问题。

在教练活动过程中，我们可能会发现一些棘手的或个人的问题，所

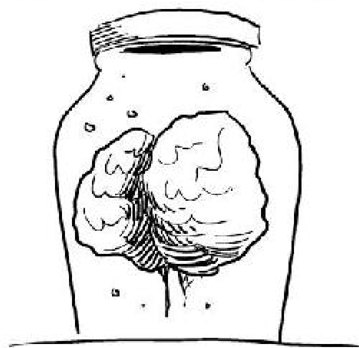
以需要知道何时引入适宜的专家。大多数得力的教练者并不是训练有素的顾问或心理治疗师，但是他们依然能够给予优秀的教练支持。

总之，最好的教练者信奉简单的哲理：只有思考问题，才能解决问题。

选择合适的方法

可以说，这种比较只是理论上的，只要人们的潜能得到了开发，我们还会在意使用了什么方法吗？答案是否定的，但我们需要了解教练活动的特性，以便我们在使用时做到游刃有余。

现实中，好的教练者往往并用这几种方法，他们不在意某个时间用的是教学法还是教练法，他们会根据个人的需要和情形的要求选择合适的方法。



（我知道我肯定能想到答案）

教练者确信人们有巨大的潜能等待开发，而他们的工作就是把潜能引出来。

教练的哲学

我们不能证明人有共同的天性，我们只能形成自己的观点。道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）是阐释这一观点最令人信服的人，他把经理对员工的两种截然不同的看法列表1如下，称之为理论X和理论Y。

表1 理论X和理论Y的对比

理论X	理论Y
人都懒惰，讨厌工作	工作是人生的一部分
人必须用惩罚来要挟和威胁	人会自动导航

人逃避责任	人在合适的条件下担当责任
人的积极性主要来自钱	人的积极性来自成就感、褒奖和工作满意度

这两个理论实际上是同一方面的两种极端。大多数人会对两种观点兼收并蓄，然而，成功的教练活动意味着对人的天性和人的能力持肯定的态度，因此偏向理论Y。

总 结

今天谈的是对教练活动的理解。我们概述了教练活动的基本理念，即人的大脑是需要精心呵护和帮助的禾苗，而不是空的容器，必须将知识和技能倒进去。

本章我们已经遵循这些理念走近教练。

● 公司里的教练者与运动场上的教练员大致是一样的，其主要目的都是使人更好地表现和发展出个人能力。

● 教练活动可以有多种解释，其概念经常被误解。

● 教练活动与教学、咨询和培训有许多共同之处，也有其微妙但很重要的区别。有效的教练活动让人发展自我意识，以便人们能更清晰地看到自身问题和利害关系。

本书余下的几章将使我们加深对教练活动的了解，并学习实用技能，以便我们成为优秀的教练者。这不仅是为了别人，也是为了我们自己。

在下一章，我们将更深入地探究现场教练活动以及如何把教练活动与我们所掌握的管理技能相融合。

小测试

1.教练某个人的目的是什么？

a)为别人解决难题 □

b)向别人指出前进方向 □

c)帮助别人进步 □

d)提供一对一培训 □

2.着眼于绩效是什么意思？

a)帮助个人把工作做得最好 □

b)专注于目标 □

c)把公司的需要放在首位 □

d)不择手段击败对手 □

3.接受教练的人通常叫什么？

a)被教练人 □

b)表现欠佳者 □

c)引起麻烦的人 □

d)客户 □

4.与某人同坐并指出其错误的行为叫什么？

a)教练 □

b)培训 □

c)导师 □

d)总体上来说是无用的 □

5.即使经理具备进行教练活动的技巧和能力，他们还必须面对什么难题？

a)他们通常无暇顾及 □

b)他们努力找出时间进行有效的教练活动 □

c)他们担心弊多利少 □

d)他们认为应该把教练活动留给训练有素的专业人员来进行 □

6.完成句子：装着疑问的大脑

a)是我们不该雇佣的大脑 □

b)也是解决问题的大脑 □

c)是有毛病的大脑 □

d)是需要我的建议的大脑 □

7.为什么说最好的教练者会为被教练者举起一面“镜子”？

a)以便他们能看到自己的缺点 □

b)以便他们能静思己过 □

c)以便他们能从不同的角度看待问题 □

d)以便他们能形成更好的自我意识 □

8.道格拉斯·麦格雷戈的理论说了什么？

a)人都懒惰，讨厌工作 □

b)在正确的条件下，人们勇于承担责任 □

c)人的积极性主要来自金钱 □

d)人必须用惩罚来威胁 □

9.教练和咨询的主要区别是什么？

a)咨询提供很多建议 □

b)教练从现在开始，不管过去发生过什么 □

c)他们所使用的方法完全不同 □

d)他们拼写不同 □

10.一般来说，公司里谁应该是导师？

a)经验更丰富的长者 □

b)局外的顾问 □

c)时间很充裕的人 □

d)新手 □

星期一 经理当教练

我们在上一章了解到，只要方法得当，任何人都可以对别人进行教练活动，因此部门经理常常充当教练者的角色，对其团队成员进行教练活动。然而由于我们是经理，还有许多其他事情要做，所以教练活动很难做到经常化，也难以达到预期的效果。

我们已经说过，有的公司解决这一问题的方法是指派专人从事教练工作。然而在很多场合下这并不可行，把经理和团队领导人都用良好的教练技巧武装起来往往有效得多。

让同一群人既当经理又当教练者难免造成关系紧张，我们要承认并了解这些紧张。

今天我们了解如下内容：

- 进行教练活动的障碍
- 教练与沟通
- 哪里适用教练式管理？
- 为开发而交流

进行教练活动的障碍

让我们看看一些具体问题，这些问题可能阻碍你作为经理进行教练活动：

- 我还有许多事要做
- 我可能要训导同一群人
- 我可能无法提供他们所要的东西
- 可能有更棘手的问题

我还有许多事要做

作为经理，我们的时间表排得很满，我们可能要分配团队的工作、监管预算、监控质量等。对大多数人来说，每件事都亲力亲为是不可能的，所以我们总是把要做的事进行排序，首先去做那些最重要的事情。

不幸的是，这可能导致“短期行为主义”和接连不断的“救火行为”，这意味着教练和培训被排在了后面的位置。我们会说，教练和培训很重

要，等忙完了这些事情就做。但事情永远忙不完，我们的时间被那些急迫的或重要的事情排得满满的，教练活动被推迟到下一天，如此一推再推。

最大的讽刺是，只有花时间教练和培训团队，我们才能打破这个恶性循环，因为只有当员工能逐渐担当更多的工作时，经理才有时间做更多的教练活动，从而形成良性循环。

我可能要训导同一群人

这种情况无疑存在，因此，想建立有效的教练关系需要慎重考虑。作为教练者，我们主要关心的是帮助别人学习，需要被教练者能与我们无拘无束地谈与工作有关的问题。良好的教练关系是建立在信任基础之上的。

我们必须信任员工，相信他们的潜能会逐渐显现出来；他们也应相信我们这些教练者会对教练课上讨论的任何问题保密。



还需要跟员工解释清楚，我们这些管理人员虽然头衔与他们不同，但我们在教练活动上尽心竭力，我们的目标是与大家一起提高绩效。

其他管理过程，如鉴定评审和纪律方面的问题，应该与教练课分开处理，以避免角色间的混乱。

因为教练活动只能在信任的前提下进行，而信任需要时间来建立，所以我们可能要耐心地等待员工在教练课上无拘无束地探讨他们提出的问题。可喜的是，教练活动是迅速建立信任的有效方法，人们很快会发

现教练者是真心想帮助他们发挥潜能的。

我可能无法给他们想要的

一些管理人员担心员工会利用教练课进行“敲诈”，要求各种昂贵的或不相关的培训课程或者需要资金支持的教育项目；他们还担心拒绝员工的要求会被视为虚伪，只是应付教练。

再次强调，信任最重要，正如开始时对教练目的的定义那样。我们需要确保团队成员能认识到培训是帮助他们前进并探索实现这一目标的方法，但教练活动不是在真空里进行的。换句话说,作为一个教练者,我们在为一个人的发展提供支持的时候, 也显然需要平衡一系列其他因素,如其他团队成员的需求、预算、 时间表等。



（教练活动、预算、时间表、其他因素）

提示

我们可能无法满足教练课上出现的每一个要求，但这绝不是拒绝教练的理由。

可能有更紧迫的问题

稍后我们将着眼于构建教练课程。这将表明最有效的教练活动来自个人设置议程,因为教练活动的目的就是提高自我意识和培养责任感。

然而,经理如果在当前绩效问题上的观点与团队员工有分歧，他们就会不知所措。我们必须再一次承认,虽然有这种可能,但这不能作为不教练的理由。

我们不能躲在教练者后面回避最困难的绩效问题，认识到这一点至关重要。

如果有必要“实话实说”，或给某人一些尖锐的回应，经理必须直言不讳。此外,经理应该开诚布公地这样做,而不是假装说提供教练课是为了对方的利益。

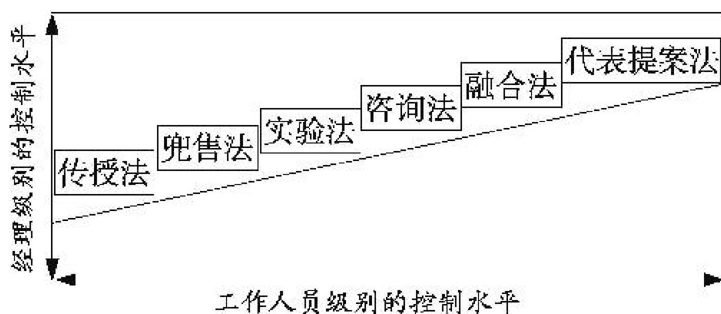
考虑到经理做教练者的作用，了解这些因素是很重要的。上述问题都不是不可逾越的,如果我们有备而来，这些问题绝不会妨碍有效的教练。

教练与沟通

到目前为止，我们已经考虑到了给教练活动精确定义和把教练活动纳入综合管理的障碍。我们现在可以将注意力转向理解教练活动的应用了，这样我们就可以开始教练团队员工(和我们自己!)取得更高水平的绩效。

有益的出发点是把教练活动当作一种沟通，并看看它与大家认可的典型管理上的沟通吻合程度如何。

沟通频谱



这个图表说明有各种各样的管理沟通方式，依据经理对员工掌控的程度的不同，其方式各不相同。

现在我们来看看它们各自的优缺点。

传授法

使用这种方法的经理倾向于用命令和操纵来管理，他们有时也被称为独裁者。这种方法意味着经理能够行使很大的掌控力，因为他确信工作是按他的详细指令来开展的。这种方法有一个好处，它能确保方法的

一致性，并且可能比开会各抒己见用时少。

然而，跟这样的经理一起工作的人经常抱怨说，他们感到压抑和不被赏识。没有机会说话让他们感到沮丧，最终他们只能机械地执行命令，发挥主观能动性的机会甚少—如果有的话。

从经理的角度来看，这种方法不允许员工使用创造力和经验，似乎经理经历过所有的难题并知道答案，事实却不然。

兜售法

这是一个比传授法稍微柔和的一点方法，起码有让员工参与的意思。在此，经理依然制订计划、做出决定，但在兜售他的好处和建议的同时考虑到了员工的需要，尽管员工没有多少进言的机会。此外，如果一个人不愿意接受建议，经理很可能诉诸传授法，坚持让员工按他们的要求去做，不管员工喜欢与否。

实验法

兜售法和实验法的区别微乎其微，其实就是经理拿自己的想法去看员工的反应如何。如果最初的建议得到热烈响应，使用这种方法的经理可能适当放松控制，允许员工在他的教练之下工作。如果建议受到抵制，经理可能会重新审视某些决定并寻求更积极的前进办法。

咨询法

现在我们到了平分控制权的阶段。在此，经理虽然还担任领导的角色,但其渴望员工尽可能多地参与其中，并倾向于全体员工讨论之后再做决定。这可能推迟决定出台的时间，因为要等所有人各抒己见后才能做出决定。这样做出的决定并也不见得比经理一个人做出的决定要好。因为据说由人人参与的委员会设计出来的“骆驼”最终居然是一匹“马”。

融合法

一些经理喜欢用一种降低自己团队领导身份的方式来沟通，他们喜欢将自己定位于团队里的普通一员，其观点和想法并不比别人的有效。这可以营造一种动态的团队气氛,让人感觉受到了高度重视。

用这种方法管理的团队很可能会产生各种创意并在很大程度上缓解经理的管理负担。然而,与咨询法一样,这种方法耗费大量的时间，需要快速地做出斩钉截铁的决定时可能不适用。

代表提案法

在频谱的另一端是管理方法中的代表提案法。这种方法是经理解释任务的要求，并设置规则和最后期限，然而,他会不再打扰团队或个人，

让他们去达到自己认为合适的理想结果。

这显然非常强调对别人的信任，只有深思熟虑后才能做到这一点。经理必须相当了解他的团队并决定各自的角色,而且他绝不推脱责任。换句话说,如果出错，经理需勇于承担责任。



（我的团队犯的错，就是我的错）

考虑管理沟通的方法时，一个常见的错误是认为某一方法是必然正确的。其实，每种方法都有其优缺点，称职的管理者会调整方法以适应当时情况和沟通人的需要。例如，当我们正在读这本书时火警响了，如果这时再去开会讨论撤离大楼的方法就太可笑了。当务之急是有人率先根据预案做出决定，并确保员工能迅速撤离到安全的地方。

同样，团队里一个新来的人将需要一段时间的被密切关注和教练，才能积累起完成任务所需的知识和经验。

教练的位置在哪里？

所有这些与教练的关系怎么样？在频谱上应该占据哪个位置？有人说教练就是赋予别人力量，因此它应该占据最中心位置。然而，我们发现教练可能根本不属于这一类，因为它代表的更像是沟通的哲学而不是方法。在许多方面，教练博采众长，同时把弊病最小化。

好的教练不会害怕失控，因为他们知道被教练者会成竹在胸并当他

们的面制订计划。因此，当某一行动计划违背了规则或者可能造成问题时，经理有权提出警告。我们还看到教练是经理在团队中建立信任的有效方法，必要时，经理可以使用传授法，不用担心团队不合作或者灰心丧气。

为进步而沟通

到目前为止，我们已经总体上考虑了各种沟通方法的优缺点。当我们需要帮助别人进步时应该怎么做呢？

这里似乎传授法占据了主导地位，这可能是因为我们大多数人在校时习惯了这种方法。小学生坐成一排，老师告诉他们该做什么，怎么做，每节课都是被告知我们需要的东西。但这种方法并不总是奏效。在不演示的情况下向别人解释怎么扎领带、怎么系鞋带几乎是不可能的。我们首先需要准确地理解这个程序，然后用对方听得懂的语言告诉他。

现代社会一切的变化都太快了，那些曾经让我们成功的方法在下一代人身上并不见得依然用得上，因此用昨天的方案解决今天的问题是很危险的。

此外，光靠传授法，人们记住的知识并不多。你听多少经理喊过“我告诉过你了”或者“我告诉你一千遍了”或者“我告诉你多少遍了”？

教练活动呈现了解决这些问题的方法，因为它关注的是“引出来”而不是“塞进去”，因此它能让人以自己的方式和速度学习。这样，我们的学习和进步才是牢固的，就像我们学习游泳和骑自行车一样。

让我听，我忘记；让我看，我记住；让我做，我明了。

—中国谚语



提示

教练活动是让人参与自学的最好方法。

总 结

今天我们已经看到，把教练活动添加到我们的管理工具箱里是面临挑战的。我们的其他责任决定了教练团队并不总是件容易的事，所以我们需要把教练活动融入现行的沟通方法中去。我们还看到，我们的沟通方法还受当时情况和沟通接收端当事人需要的影响。

你自己对管理的看法和价值观将影响你的沟通方法。

你需要考虑你对团队员工的信任度；你应考虑你有多少团队成员，你曾经被过去一起共事的经理们影响多少；你还应认真考虑关于领导的观念以及你想做什么样的领导。

有一件事是肯定的：通过这本书学习教练理念和技巧，你已经开始意识到你工作不可或缺的一部分是通过别人得到结果，他们工作得越好，你个人成功的机会就越大。明天我们将通过看原则探讨如何教练。

小测试

1. 本章引用了一句中国谚语，开头是“让我听”，下一句是

a)我服从 □

b)我记住 □

c)我抵触 □

d)我忘记 □

2.为了多工作，你推迟教练会造成什么？

a)一个快乐的尽职尽责的团队 □

b)一个友善的小圈子 □

c)一个邪恶的小圈子 □

d)一种温暖的成就感 □

3.我们学习过骑自行车或游泳后，为什么能记住这些技能？

a)我们以自己的方法和速度学习 □

b)我们是自行车手和游泳健将教的 □

c)学不好我们会受到惩罚 □

d)我们学习得到了奖金 □

4.好的教练是建立在什么基础之上的？

a)恐惧 □

b)信任 □

c)权利 □

d)第一层的会议室 □

5.在沟通频谱上我们应该把教练放在哪里？

a)与传授法并列，因为教练给出建议和导向 □

b)在咨询法范畴，因为教练联合决定一切事情 □

c)哪里也不放，因为教练围绕频谱转 □

d)在传授法旁边，因为教练需要说服别人接受他们的专业知识 □

6.何时产生最佳教练？

a)教练设立议程时 □

b)当被教练的人设立议程时 □

c)当没有议程时 □

d)当HR经理设立议程时 □

7.下列说法哪个是真实的？

a)教练意味着我们总能避免反馈困难 □

b)教练并不意味着我们不会有反馈困难 □

c)教练意味着我们有时能避免反馈困难 □

d)教练意味着我们偶尔能避免反馈困难 □

8.倾向于靠命令和控制管理，使用传授法的经理叫什么？

a)贵族 □

b)独裁者 □

c)专制者 □

d)疯子 □

9.下列说法哪个是错误的？

a)作为当教练的经理，我不可能总给他们所需要的 □

b)作为当教练的经理，我可能有时遇到更急迫的事情 □

c) 作为当教练的经理，我避免给团队以纪律约束 □

d) 作为当教练的经理，我有时可能给团队以纪律约束 □

10.用昨天的方法解决今天的问题会怎么样？

a)便宜划算 □

b)及时高效 □

c)对经理的自我想象有好处 □

d)是很大的冒险 □

星期二 教练的主要原则

我们已经知道，传授方式对于帮助人们学习和进步的效率有些低，所以我们必须考虑去寻找其他的方法。

也许我们需要向其他人展示该做什么，这就意味着我们必须是团队所有工作的行家里手，并对工作上的变化应对自如。大多数经理在自己的工作发展中已自顾不暇，就更不用说顾及团队的其他人了。

如果我们既不能传授也不能展示，那么我们所能做的就只有提问了。教练他人最有力的方法就是问一些为其精心设计的问题来帮助他们独立思考，虽然这个方法听上去有点古怪。尽管如此，我们应该建立一些主要原则以便逐渐形成自己独特的风格，不必回头看“秘诀”。

今天我们将看到：

- 教练所应具备的主要品质
- 如何鉴别和处理绩效差距

提问

通常我们提问是为了得到答案，然而教练者关心的不是答案，而是为人们提供更清晰思考的机会，这样他们就能制订出相应的解决方案。对某些人来说，这需要很高的信任度，因为他们需要确信提高绩效的方法就在其中。



这本书的大部分内容是教你在教练期间如何构建问题的详细方法。当你读完这本书之后，你应该具备这种教练能力。

教练品质

我们将谈谈称职的教练者应该具备的三个主要品质：正确的态度、技能和知识。

态度

我们看到教练者对他人的态度是积极向上的，在教练期间这种态度通过他们具备的三种主要品质表现出来。

首先，他们全部的关注点集中在被教练者身上，以求提高他们的自我意识水平。其次，他们用鼓励和支持的方式确保被教练者为他们自己提出的问题负责。最后，他们开诚布公并非常真切地希望看到被教练者的成功，所以他们彼此之间会迅速建立起稳固的信任关系。

提高意识

在本书“星期日”的章节里我们知道了通过盥洗室的镜子可以帮助我们看清自己的容貌，利用镜子提供的信息我们可以更好地装扮自己。在经历某些事情的时候，仅仅意识到我们在做什么就足以让我们做出改进—这是一个自然的过程。

也许开车的时候你曾有过走神的时候，以至于你想不起来转没转弯。这是因为我们处在“自动驾驶模式”中，换句话说，我们压根就没意识到自己在做什么。这种情况只需通过增强意识的方法来补救。等到下次你再开车的时候，关注自己走神的频率，你会惊奇地发现，由于你的意识和精神集中，走神根本不会发生。



（布莱顿、伦敦、伯明翰）

激发责任感

教练者想让被教练者自己解决问题并培养其能力。不称职的管理者经常为“拯救”了别人而沾沾自喜。这使管理者自我感觉良好，因为他们帮助别人摆脱了困境并且他们相信对方会心存感激。

但这些教练者也会因为无休止的问题而背负很大的压力。一旦我们帮某人解决了这次的问题，那么很可能当他下次再遇到问题的时候就还会上门来找你。当我们为别人承担责任的时候，我们就放弃了使人进步的机会，只是加重了其依赖感，久而久之就会造成其失落和不满。



建立信任

最后，称职的教练者会受益于建立信任而产生的良性循环。他们意识到，通过增强意识和激发责任感，他们是在给人们一个更高水平上的展示平台。其结果是，在教练过程中被教练者有了信任感并坦诚地回答教练者所提出的问题。我们的教练者会增强他们的自我意识和责任感，并且这种效果将会经久不衰。

提示

永远记得：增强意识、激发责任感、建立信任是有效教练的主要原则。

技能

教练活动的两个最主要技能是提出探究性问题的能力和积极聆听的能力。

提出探究性问题

前面我们谈到了提问其实是帮助被教练者找到用他们自己的方式去解决问题的基本方法。一个探究性问题能直指问题核心，并被铭记于心。我们最好问一些开放性而不是封闭性的问题。开放性问题往往开始于“谁”“什么”“怎样”“什么时候”等等，它可以促使被教练者细心思考并做出完整的回答。

相反，一个闭塞的问题往往始于“你是”“你能”“你将”等等，它通常得到的答案仅仅只是“是”或“不是”。这样的问题在教练谈话中无益，因为它不能产生任何节奏感，并且经常意味着教练必须仓促构想下一个问题。

当教练者试图以隐性的“传授法”或“兜售法”教练时也会出现封闭性问题，如“难道你不应该”或“难道你不觉得这样会更好”之类的话。

通过使用开放性问题，我们可以从问“情况怎么样”开始。随着谈话的进程而逐渐深入，我们可以问“你每天对顾客发火几次”或“你完成这个任务到底需要多少时间”这样的问题来结束。

在本书“星期三”那一章我们将会看到一个提问框架，它用来确保你可以通过提问来帮助被教练者提升自我意识水平，并且对自己所要采取的行动负责。

积极聆听

如果我们以正确的方式努力构想问题，那么同样应该注意聆听得到的回答。这里我们需要采用积极聆听的技能。

“听”可分为三个阶段：



最底层“肤浅的听”，意思是说我们只是听到但没有用心听。在晚会上我们可能在谈话并试图提起客人谈话的兴趣，但我们的注意力可能在别处，也许在我们更感兴趣的其他谈话上。

问题就在于我们只是听到客人所说的话，而不是用心聆听他所说的内容。所以我们常常会很狼狈，不知道谈到了哪里，有时甚至需要对方重复一遍他们刚说过的话。

这是教练者在谈话中的一大禁忌，如果我们在听的时候心猿意马，那么我们将会被自己的肢体语言所出卖，并且马上暴露在被教练者面前。这将会严重毁坏教练关系中的信任感，教练也不会有什么成果可言。

下一个等级，“谈话式的听”是我们大多数人经常使用的方法。谈话式的听，即对方谈话我们听，反之亦然。但危险在于对方说话时，我们正在关注的是下一个谈话要点，而不是对方当前谈话的内容。

开始教练活动时我们将面临相当大的挑战，因为在认真聆听的同时又能不间断地提出问题是一件很难的事。最好是在对方完全讲完之后先停下思考一下接下来要问的问题，而不是在中途打断他。

我们还必须当心接话茬的习惯，因为一般情况下我们的用词跟对方的不一样，这样做只能扰乱对方的逻辑思路，使其感到慌乱。



（我是个很好的倾听者）

很明显，要达到最高一级“积极的听”绝非易事，这需要我们完全消除杂念，尽自己所能把注意力都放到他人的讲话当中。说着容易做着难，这需要花费大量时间和实践才能养成，但很值得尝试。

提示

我们在十分匆忙或专注于其他事情的时候不应该去教练，在嘈杂或是过冷过热的环境中也不宜上教练课，因为在这样的环境里是无法积极聆听的。

知识

在考虑有效教练活动所需知识的时候，我们需注重两点：第一，我们应该知道需要多少专业学科知识；第二，我们对教练本身了解多少。

专业学科知识

教练者到底是必须要掌握详细的专业知识还是只需了解一些基础知识即可，尚无定论。

一些人认为如果没有专业学科知识，教练者将无法告知人们该做什么，自然也就无法教练。但是我们曾提到过教人们该做什么是具有一定危险性的，我们需要确定以下几点：

● 我知道会得到怎样的结果吗？

● 我能找到自我表达的方法吗？

● 他们会记得我说过的话吗？

如果连我们自己都不清楚问题的答案，我们将不能确定这种传授法是否会奏效。现在我们已经知道，当今知识几个月之后就过时，而用这些已经过时的知识去应对变化了的情况是很危险的。所以最好是让他们自己去寻找解决办法，这样会让他们变得独立。

现实中，我们可能经历过教练课上所讨论的情况，但我们应该抵制诱惑，不要急于说出我们自己的快速解决方案。

教练知识

这对于高效的教练活动来说是非常重要的，并且它涵盖了目前为止我们所想到的一切。

● 教练的定义是什么；

● 教练者怎样才能在教练活动中体现出自己的风格意识、责任感以及信任的准则；

● 提问和积极聆听的技巧。

绩效差距

称职的教练者的最终目的是将自己的专业知识、技能和学习方法以及工作态度毫无保留地传授给被教练者。如果学员在运用上不能发挥自己最大的潜能，那么教练者必定在专业知识、技能或工作态度上有所缺失，换句话说，将出现绩效差距。

知识方面的绩效差距

当被教练者需要通过获取知识来提高自己绩效的时候，教练的作用显得微乎其微。教练者也难做无米之炊。

比如，“你能有序地踩动踏板让车走起来吗？”一个驾校教练在教练学员的第一堂课就问出这样的问题，是一件多么荒唐可笑的事。这个学员一定不知所措，因为开始时，他需要掌握一些基础知识来应对和提高。



（第一堂课的内容是：请开到法国）

在这种情况下我们最初不得不采用传授法。但是,我们必须认识到它的缺点，当被教练者有了足够的知识能够自学的时候，我们要及时调整到教练模式。

许多教练者犯这样的错误，即按进展应该传授知识，却试图去教练，结果造成教练课的中断，双方都被教练课的过程搞得既沮丧又迷惑。

教练者在帮助被教练者独立思考、填补知识缺口方面很有效果。

技能方面的绩效差距

在任何工作领域，我们不仅需要知识来做好工作，而且还需要用好知识的技能。培养良好技能的最好方法就是实践，如果我们想培养演说家方面的技能，我就会去读这方面的每一本书，但只有当我开始练习演讲姿势、手势以及演讲中的抑扬顿挫时，才有可能成为一个优秀的演说家。

为了培养演讲技能,我可能练习定位我的视觉辅助设备,问观众问题,

因为我读的书表明,这些都是成功演讲的关键所在。然而,教练活动可能帮我认识到我的上次演讲并不理想，因为时间不够用，结尾很仓促。在这种情况下,我最好练习演讲速度，设计更灵活的演讲稿。

态度方面的绩效差距

当一个人掌握了一定的知识和技能但由于某种原因不能充分利用的时候，教练活动作为一种开发工具应运而生。

当然,这可能是因为他们已经对工作或公司大失所望，希望并找机会辞职。如果是这种情况,当事人最好离开该公司,教练课程可以帮助他们决定下一步怎么做。

然而，大多数情况下人们没有利用他们的知识，因为他们已经看不见他们想达到的目标了；或者他们可能有一些限制性信念,如“是我不够好”，或“如今是年轻人的世界”,或“他们从未拿我当回事”。教练活动能很好地解决这样的问题,因为它能使人们很快就再次专注起来。专注意味着不受干扰。我们最容易关注我们觉得有趣的事物。如果你曾经看到猫玩老鼠或昆虫，或者一个孩子痴迷地玩一个玩具,你就会知道这是千真万确的。



（我们能不能在酒吧进行教练活动？）

一些人将注意力与努力相混淆，但二者不是一回事。事实上，如果我们过于努力，我们就会紧张和疲劳，于是形成了对失败的恐惧，结果我们的努力也就付诸东流了。

我们可以通过观察来培养注意力。例如，如果教练课上讲课时我发现自己倾向于不与观众的目光接触，那么下次我就应该注意这种情况发生的次数。很可能下次发生的次数大为减少，因为我大大提高了注意力。

这与别人告诉我要与观众的目光保持接触不一样，如此善意的忠告只会增加压力并可能在讲课的其他方面出现错误。

注意力是个很脆弱的东西，我们很容易走神儿，尤其当我们对某事不太投入的时候（将读小说与读教科书比较）。

提示

教练活动很有效，因为它作用于被教练者心中最感兴趣的东西，提升最深层次的注意力并继而提高意识。

总 结

今天我们看到，当一个称职的教练者不但要具有健康积极的态度，而且要掌握某些技能和知识。

优秀的教练者关注的是帮助别人提高自我意识水平，并鼓励他们做出积极的选择继而付诸行动。通过开发性和真诚的教练，他们之间建立了信任。

我们需要培养并践行询问探究性问题和积极聆听的技巧。

教练活动的终极目的是为被教练者提供高质量思维的环境。

作为人类，我们做的每一件事都有思维在先。因此，我们的决定和行动的质量与我们的思维密不可分。这正是教练者大有作为的原因。

最后，我们看到教练者为我们的思维提供方向让我们注意力集中。通过集中注意力，我们会做出长期的改革和改善，无须他人的建议。

明天我们要看看如何把所有东西装入框架，并看看教练课是如何进行的。

小测试

1.想帮助被教练者恢复注意力，我们该怎么做?

a)与他们共进晚餐 □

b)关注他们所关注的 □

c)让他们按我们要求的去做 □

d)参加培训课程 □

2.教练者提问的目的是什么?

a)以便被教练者回答 □

b)给被教练者深度思考的理由 □

c)用被教练者的语言打动他们 □

d)让被教练者猜猜教练让他们干什么 □

3.下列哪个不是限制性信念?

a)我太老了 □

b)我不称职 □

c)一切皆有可能 □

d)我不该得到它 □

4.构成称职教练的三个方面是什么?

a)合格证书、履历和专业会员资格 □

b)态度、技能和知识 □

c)身高、体重和年龄 □

d)商务化人际关系网中的个人资料、名誉和身份 □

5.填补一个人知识缺口的最佳方法是什么?

a)教练 □

b)授课 □

c)强迫 □

d)积极聆听 □

6.在教练中为什么提高自我意识和提问有用?

a)它免除了教练的工作 □

b)它表明教练有多聪明 □

c)它让被教练者思考，真正注意到所发生的事情 □

d)它使教练课程持续更长时间 □

7.最有利于教练的听级叫作什么？

a)行动上听 □

b)假装在听 □

c)实际的听 □

d)积极的听 □

8.为什么使用教练激发责任感有用?

a)它让我们多做工作 □

b)人们能够处理自己的问题，说明他们在进步 □

c)出差错时有更多的人可以指责 □

d)我们可以从平常的事务中解脱出来 □

9.下列哪个教练问题实际上是变相传授?

a)你做复习笔记不更好吗？ □

b)你记笔记速率是多少？ □

c)记笔记对被采访者有什么效果? □

d)记笔记时你最容易想到什么? □

10.为什么教练期间建立信任有用?

a)被教练者更可能分享有趣的流言 □

b)被教练者茅塞顿开，给出更有深度、更诚实的答案 □

c)被教练者对我们会更忠诚 □

d)更不必担心我们在使用“教科书”教练 □

星期三 教练之“箭”第一部分

昨天我们探索了优秀教练必备的各种品质。教练是一种独特而强大的开发工具，因为它不仅仅传授知识和技能，还作用于人的大脑。

我们现在需要一种方法，把这些放在一个简单易记的框架内。在此我们将使用一种叫作教练之“箭”（ARROW）的理论框架，即目标(Aims)、现实(Reality)、反思(Reflection)、选择(Options)、前进之路(Way forward)的首字母组合。但是，框架只是个向导，提高自我意识、激发责任感和建立信任的主要原则才是最重要的。

有许多现成的教练理论框架，读完本书后你可以去探究其中的一些。教练之“箭”提供了简单的框架以便于我们提出教练问题。未来两天，我们将仔细研究该模式的各个部分，以便充分发挥其作用。

今天我们介绍教练之“箭”，并看一看其前面的两部分：

- 目标
- 现实

教练之“箭”的介绍

思考以下对话。

妻子：今年的假期怎么过？我想去晒晒太阳。

丈夫：好啊，我同意，越快越好。

妻子：九月份我可以请几周假。

丈夫：我随时可以请假，但是我想我们需要把假期积攒起来。

妻子：到九月份我们应该攒够了。

丈夫：你说得对。我看看现在攒了多少了。

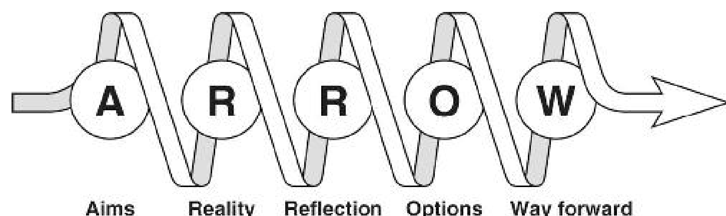
妻子：我想我们可以到佛罗里达玩两周或者到西班牙玩三周。

丈夫:好极了！我们要在九月份到佛罗里达玩两周。明天下班后我们就预订，回家路上我就给旅行社打电话。

你可能看不出对话里有多少教练的成分，但是这对夫妻所做的正是教练！开始他们考虑的是所要做成的事—制定目标。然后他们考虑的是目前的境况—考虑现实，然后想到的是理想与现实的距离，再后他们考

虑的是他们所有的选择，最后他们致力于行动方针—前进的方向。

不管他们知道与否，他们使用的正是教练之“箭”！



（目标）（现实）（反思）（选择）（前进之路）

我们知道在信任的环境下，通过提高自我意识和激发责任感，我们能开发人的潜能。我们可以通过提问的方式达到此目的。但是我们该问什么样的问题？其顺序如何？这些问题如何支持主题呢？教练课上我们该如何教练人们得出积极结果呢？



我们将看到教练之“箭”是如何提供框架让教练提出问题的。这些问题能提供自我意识，激发责任感并建立信任。让我们详细看看教练之“箭”的前两部分。

目标

我们在生活的很多方面都有目标。我们的目标可能是做称职的家长、优秀的经理，或者减肥，或者增资。

作为教练者，最重要的事情之一就是帮助人们理性分析他们的目标，鼓励他们付诸行动并实现目标。

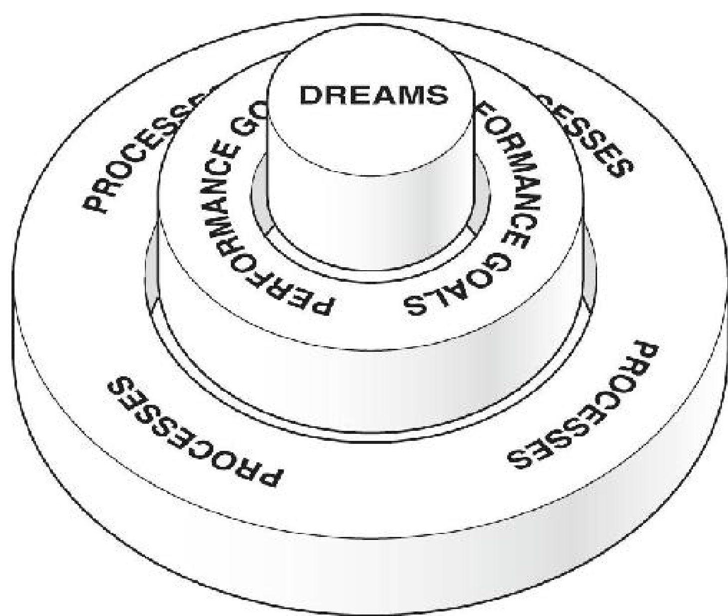


首先我们需要知道目标是多种多样的。一些目标相当模糊，而另一些却很明确。一些目标比另一些更实用。

我们可以拿奥林匹克运动员作为例子。他们可能梦想得到奥林匹克金牌，但如果他们势在必得就很危险，因为无论他们是多么优秀的运动员，也无法为比赛立法。

运动员倾向于设立业绩目标，像“个人最好成绩”，这样他们就能对他们的目标有所掌控，如在某一特定时间里跑完某一赛程，或者在跳高或投掷项目中达到某一距离。

然而，运动员极有可能日复一日地将精力集中在训练过程中。对我们的运动员来说，这可能意味着钻研技巧或者培养耐力。换句话说，他们集中精力于达到业绩目标所需的细小步骤，从而使他们有可能美梦成真。



（梦想）（绩效目标）（过程）

商界也是如此。我们可能梦想成为本年度最佳销售员，但不能左右其他销售员如何运作。我们今年的绩效目标可能是将佣金收入提高5%，希望这样的绩效足以实现我们的梦想。然而，实现绩效目标的唯一途径是集中于过程—例如我们的询问技巧以及如何处理异议。我们设定的目标可能是开放性问题应该是封闭性问题的两倍，或者回应异议两次后再承认失败。

教练之“箭”的艺术在于，它让被教练的人首先考虑他们希望局面如何变化（梦想）,然后制定具体的实施方案来实现梦想(过程)。

综上所述，生活中每当我们考虑梦想时，我们需要：

- 提供灵感的梦想
- 提供数据的绩效目标
- 提供成就机制的过程

我们现在将更详细地逐一看看这些方面。

梦想

作为教练者，我们最宝贵的东西之一就是鼓励人们去梦想，去狂想。记住，教练者必须相信巨大的潜能存在于所有人当中，并且我们的教练活动是从讨论梦想开始的，所以鼓励人们去拓展思路是至关重要的。我们对人们的远大目标和梦想任何时候都不能蔑视。

让人们停滞不前的往往是许多极限性观念。而这些观念又往往成了现实。例如，我们小时候一唱歌父母就皱眉，久而久之我们就会相信我们没有唱歌的天赋。因此我们再也不会去学习唱歌，也不会为了唱歌而改变自己了。歌唱是让空气经过声带发出声音，如果有时间，有人支持，加上个人练习，任何人都可能做到并唱好。

持有积极的信念并挑战极限性观念能带来惊人的绩效突破。1954年，罗杰·班尼斯特打破了4分钟一英里障碍赛的纪录，之后几个月时间，其他很多运动员创造了同样的成绩—原因是他们相信这个成绩可以达到。

提示

作为教练者，我们应该是团队的吹鼓手，不断鼓励、支持和帮助员工，让他们相信他们能够实现目标。

绩效目标

在商界，我们主要关心的是绩效目标。绩效目标一般通过公司绩效管理系统显现出来，包括在一年左右时间里我们期望达到的标准和指标。

我们需要考虑确保制定的绩效目标是极有可能实现的。我们可以使用教练提问的形式确保人们的绩效目标是经过深思熟虑并平衡稳妥的。

大多数人都知道助记符SMART，下面的表格显示的是该主题的变形。



（伙计，射门！）

教练提问形式的变形

字母缩写	含义	具体含义
M	Measurable（可测性）	我们怎么样知道达到目标了呢？
A	Achievable（可达性）	目标能够实现吗？
C	Challenging（挑战性）	我们有实现目标的动力吗？
S	Specific（具体性）	我们明确知道需要什么吗？
P	Positive（积极性）	目标是渴望的吗？或者应该避免什么？
R	Relevant（相关性）	我们的目标会带来更美好的情景吗？
O	Observable（可观性）	我们能展示我们的成功吗？
U	Understandable（通俗性）	目标是用简洁明了的字眼描述的吗？
T	Time bound（时限性）	何时能达到目标？

过程

“过程”是达到绩效目标的建筑模块，它们是帮助我们关注小步骤的有效方法，正是这些小步骤才带来了大结果。

我们关注的是用我们的教练技能帮助他们改变自己、‘提高绩效’，让他们改变梦想或者缩小绩效目标都不可能做到这一点。变化和提高只能发生在过程中。

我们可能梦想成为世界斯诺克冠军并制定自己的绩效目标，如进入几场比赛，打赢几局，得多少分等等。然而到最后，仅仅归结为我们如何运送主球并敲击白球—我们的影响不过如此。

在教练课上的这一阶段，你可能用得着以下一些示范性的提问：

目标

从长远来看，你想达到什么目标？

你个人对该目标的影响有多大？

你想从本次讨论中得到什么？

你的第一步怎么走？

目标既有挑战性又可达到吗？

你如何知道已经成功了？

有时限要求吗？

现在我们去看看教练课上克里斯和山姆的对话。克里斯是顾客服务部的团队领导，对山姆提供教练，山姆好像遇到了时间管理上的问题。

克里斯：你最后打算怎么分配你的时间？

山姆：我想做这样一个人：总是掌握主动权，顾客需要东西时我能找到，必要时还可以做些额外的工作。

克里斯：山姆，这些你能做到吗？

山姆：我想也不是做不到。

克里斯：今天你想做成什么事？

山姆：我最担心的是我这拖拖拉拉的习惯。我告诫自己，如果我不做那些琐碎的事情，我就能集中精力做大事情。问题是整天不是这事就是那事。

克里斯：解决问题的第一步是什么？

山姆：我想本周末完成手头的任务，再有分心的事也要完成。

克里斯：能做到吗？

山姆：看吧，但我想完成。

克里斯：你如何判定你的成功？

山姆：很明显，如果我完成了手头的任务，我就成功了。但是更重要的是，如果我没有拖拖拉拉，那就证明我在形成好习惯！

我们看到，这些提问不仅让山姆考虑到她的长远目标，而且关注了马上要做的事。克里斯没有说拖拖拉拉是主要问题，但从教练的真正精髓来讲，他已经认识到他的观点不重要了。

教练之“箭”让我们能够帮助别人形成并理解这三种目标。然后我们可以利用它帮助人们了解他们现在所处的现实局面，他们现在所使用的过程，以及他们需要做出哪些改变。

现实

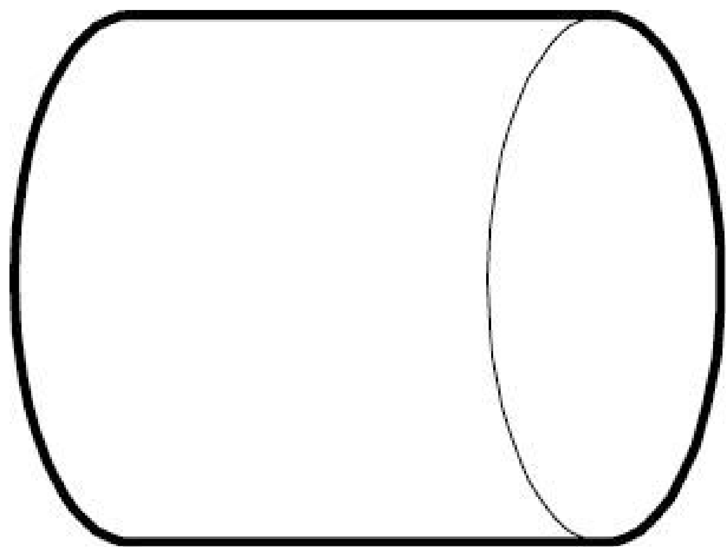
在教练课上，如果我们发现目标即代表目的地—一个人正要达到的地方—我们也需要想到起点，教练的作用之一就是帮助人们了解他们所处的现实。

感知和解释

当我们在这一阶段给人们做教练的时候，需要认识的最重要的事情就是，我们称之为现实的东西其实就是感知。

我们所有人总是不断地根据我们的经验来解释我们周围的世界。久而久之，我们形成了自己独特的世界观，这种世界观引领我们一生。我们的世界观赋予我们鉴别熟悉的事物的能力。在英国见过一棵树，那么，即使在澳大利亚见到树时，我们也能知道那是树。

然而，人们并不是用同一方式去解释同一事物。例如，下面的图形是凹形还是凸形？



当然这里没有正确答案，看的角度决定答案。有人看它是凹形，有人看它是凸形。

所有这些与教练活动有何关系呢？教练活动最重要的方面是被教练的人：他们对现实的看法最重要。

案例研究

约翰是一个销售人员，他寻求的教练是，如何在销售谈话中更好地回应顾客的反对意见。他向玛丽寻求这方面的教练。谈完了他的目的之后，他们开始研究约翰的现实处境。约翰担心的是他缺少销售技巧，并

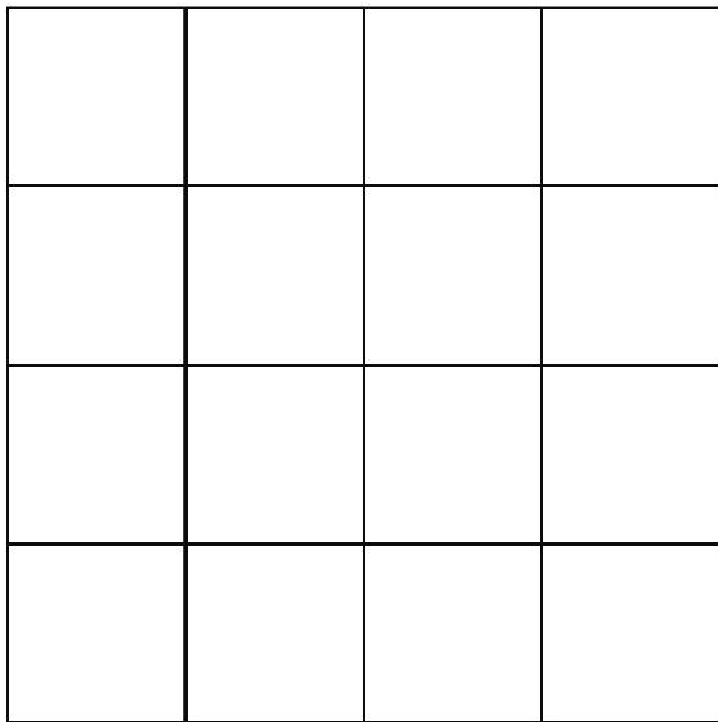
自认为在团队里是这方面最差的人之一。

玛丽不同意他的说法，她坚持认为，在处理反对意见方面，约翰是最佳员工之一。她建议约翰选择另一个方面来寻求教练。约翰对玛丽的鼓励表示感谢，但他再次解释说这就是他目前面临的头号问题，这个问题正在影响他的整体绩效。他本能地知道，如果他能克服这种感觉，他的绩效会有很大的提升。玛丽很恼火，她认为约翰看不清现实情况，于是，她终止了教练课程，并建议约翰有合情合理的问题时再来找她讨论。她没能帮助约翰提高自我意识，她回绝了约翰的求知欲望，从而打破了信任关系。

毋庸赘言，约翰没再来求教。

把我们对现实的看法强加于别人是危险的，我们需要意识到不同看法和观点的可能性。

图片中你能看到几个正方形？



正确答案是30：

- 1个全正方形
- 16个独立的正方形

- 9个4组正方形
- 4个9组正方形

再看一看，直到找到30个为止。这给了我们另一个重要启示：当我们考虑现实时，真正的现实只有在我们看过几次后才显现出来。在教练课的现实阶段花些时间是值得的。

被我们教练的人看待事物可能与我们不同，我们对此应该持欢迎的态度。因为它营造出了多样性观念并引发多种新的看待事物的方法，而如果我们都以同一方式考虑问题，这些方法就不会被发掘出来。

鼓励积极的态度

教练在任何领域都是提高绩效的强大工具。在公司里，我们决不能仅仅用它来解决绩效不佳的问题。有时，即使表现最好的员工仍在他们潜能水平以下工作着。他们也应该获益于教练活动并知道如何提高。

教练活动还是解决问题的宝贵工具，大多数工作上的教练活动都用于此目的。

当我们教练某人通过现实阶段时，他们在遇到巨大任务和挑战时可能会灰心丧气。这时有必要鼓励他们看看顺利的方面—总有顺利的方面—以帮助他们平衡心态。

以下是本阶段可以问的问题样本：

现实

- 发生了什么事？
- 此事发生的频率如何？
- 你对此事怎么看？
- 此事还牵涉到谁？
- 他们怎么了？
- 到目前为止，你做了哪些努力？
- 你得到了什么结果？

现在我们看看这些问题在克里斯和山姆对话里的效果。

克里斯：告诉我现在的情况怎么样。

山姆：哪方面？全面的吗？

克里斯：告诉我你本周的情况。

山姆：好的。本周的工作是整理统计数据，以查明我们对顾客投诉的反应速度。这是很细致的工作，我必须全神贯注。所以我告诫自己午饭前完成所有其他工作，下午就专心做这一件事。

克里斯：你如愿以偿了吗？

山姆：没有，下午总是出现一些事需要处理。

克里斯：你对此有何感想？

山姆：我很恼火。我知道上午做的那些事并不是很重要，只是白费时间了；我本应该去整理统计数据。

克里斯：别人受到此事影响了吗？

山姆：是的。丹尼斯下周一就需要这些数据，否则他自己的工作就要推迟。我不想让他失望的。

克里斯：以前你是如何解决此类问题的？

山姆：我曾一度强制自己上午头脑清晰时做重要的工作，下午做些杂七杂八的事情。但过了一阵子又回到老习惯上去了。

此时山姆对处境已经高度敏感，对事情看得更清晰了。克里斯根据山姆的回答谨慎使用了教练提问法。他们现在可以反思一下通过比较目标与现实的差距他们学到了什么。



（你上次坐在桌子前是什么时候？）（紧急文件）

（“丁零——”）

总 结

今天探索的是教练之“箭”的前两部分。我们看到人们都有许多目标，我们教练的任务之一就是帮助他们把目标理性化，并将其分成梦想、绩效目标和过程三个部分。这三种目标是相互关联的—如果我们帮助人们在他们使用的过程中识别变化，他们就更容易达到绩效目标（假设这些目标是精心设计的），继而实现他们的梦想。

然后我们探讨了基于现实的教练性提问。教练时我们要做休闲的旁观者，不要急于说出我们的观点和看法，这一点至关重要。

“现实”这一阶段尤其重要，因为它应对的是现实发生的事。如果人们用心钻研，便能学到大量有用知识。

明天我们将学习教练之“箭”的其余部分。

小测试

1. 教练之“箭”里面的A代表什么？

a)成就 □

b)目标 □

c)灵感 □

d)安乐椅 □

2. 就目标而言，为什么确立合理的绩效目标是教练的重要组成部分？

a)绩效目标提供灵感 □

b)绩效目标提供成功的数据 □

c)绩效目标提供成就机制 □

d)绩效目标是管理充满乐趣 □

3. 下列标准哪个不是有效绩效目标的品质？

a)挑战性 □

b)相关性 □

c)可达性 □

d)激情性 □

4. 下面哪个是达到绩效目标唯一的方法？

a)重视过程 □

b)白日做梦 □

c)依赖别人的帮助 □

d)努力工作，希望做到最好 □

5. 对教练来说，下列说法哪个是正确的？

a)任何时候，我们都不能蔑视人们的远大目标和梦想 □

b)梦想没有意义，梦想意味着你在睡觉 □

c)人们需要学会更现实些 □

d)绝不冒失败的风险，出自己的洋相 □

6. 教练之“箭”里面的第一个R是什么意思？

a)原因 □

b)理智的 □

c)炖菜 □

d)现实 □

7. 如果我们和被教练的人对现实的看法有分歧怎么办？

a)好好谈谈，直到他们认为我们正确为止 □

b)对他们观点的来路感兴趣 □

c)挑战他们，让他们证明其观点的正确性 □

d)对他们的观点置之不理，我行我素 □

8. 现实阶段下列说法哪个是正确的？

a)现实局面无法改变，讨论它也没有用 □

b)观察情况只有一种正确方法 □

c)稍微考虑下现实就足够了 □

d)现实真实面的显现往往需要时间 □

9.对现实的准确看法—

a)意思是认为别人是正确的，自己是错误的 □

b)需要一点时间拨乱反正 □

c)需要承认现实 □

d)当我们微笑面对最棘手的问题时就会来到 □

10.建立目标和现实性能让我们做什么？

a)澄清被教练的人追求什么，从哪里开始 □

b)为被教练的人制定目标 □

c)如果时间紧，迅速结束教练 □

d)反馈发现的任何问题 □

星期四 教练之“箭”第二部分

我们看到教练活动是培养人才和帮助人们把工作做到最好的方法。其实，人的潜能是与生俱来的。我们发现在公司里，经理们为其员工提供教练活动，这是很理想的做法。但是这需要在沟通方式上做很大改变。我们需要少说教，多询问、多倾听。我们需要按逻辑进程组织好提问，做到这一点的方法之一就是使用教练之“箭”。

教练之“箭”的前两部分，即目标和现实性是用来提升被教练者的自我意识水平的。我们已经发现自我意识能提供更多机会做出调整，以提高绩效。

这种反省性思维在教练之“箭”中也占有一席之位，它在评估状况、做出结论和重新考虑方面很重要，以防促成不成熟的计划和行动。

今天我们要看看该模式的其余三部分。

- 反思
- 选择
- 前进之路

反思

教练之“箭”的反思部分为被教练者提供了考虑到目前为止所发现的东西的机会。依据教练课上的主要问题和时间的多少，“反思”可以是整个过程的主要或非主要部分。

真正意义上的启迪往往在教练活动过程的这一阶段产生。这就是有人描述的“茅塞顿开”阶段。

在这里，时间可以是有用的工具。一些教练者讲完目标和现实性后就停下来，给被教练者一些问题去反思，过一段时间再相聚探讨选择性和前进之路，这种做法取得了巨大的成功。

记住教练之“箭”不过是理论框架，该模式必须灵活运用，简单地罗列一些问题就去进行教练活动是不可能有效的。被教练者的需求和日常工作永远需要首先考虑。

我们必须极为谨慎地使用反思，因为被教练者在目标和现实性课上回答问题时下意识地反思过了。

同样，在整个课程中鼓励被教练者不断反思并且在必要时完善目标

或者审查情况的现实性是值得的。

在反思阶段，我们可以问的问题有：

反思

目标与现实之间的距离有多大？

你的目标现实吗？

你对现实的情况掌握多少？

你如何掌握更多情况？

你在做什么样的假设？

你对自己完全诚实吗？

到底在发生什么事？

回到克里斯和山姆对话中来。

克里斯：山姆，我们探索了你想达到的目标和你的起点，这个差距有多大？

山姆：想到差距，我现在距我描述的那个成竹在胸的人还相差很远，我需要首先解决拖拖拉拉的问题。

克里斯：那么你的目标现实吗？

山姆：我的短期目标是不再拖拖拉拉，这很现实。但我需要全盘考虑时间安排。

克里斯：这个问题我们可以另找时间探讨。但你对现实情况掌握多少？

山姆：我知道什么在影响我，但我需要查明更多与别人的连锁反应。

克里斯：你怎么查出来呢？

山姆：哦，这很简单—问问他们就行了。

克里斯：你对你自己完全诚实吗？

山姆：我想是的。

克里斯：山姆，眼下在发生什么事？

山姆：说实话，我发现其中的一些项目太大了，通常有许多绘图工作，我真的力不从心，我想把这些事推掉，因为我真不喜欢这些工作，只会手忙脚乱。

在这个案例中，反思性的问题非常有用，因为这些问题提高了山姆的自我意识，并且使教练活动的本质问题出现了。

选择

在教练之“箭”的前三个标题（现实、目标和反思）下，我们的提问有助于被教练的人决定他们的目的地、他们的起点以及两点之间的距离。

我们现在需要帮助他们全面考虑他们处理问题时所遇到的各种选择，并接近目标。

此处最大的玄机是让被教练者抓住浮现脑海的第一个想法。这种做法可能绝对合适，但优秀的教练者会鼓励人们在考虑选择时大胆想象并对新的见解随时保持警觉的态度。

“卡住了的”思维

几乎每天我从前门走进办公室，按相同的路线走到我的办公桌那里。多少年来我一直这样做，两个点之间明显磨破的地毯就是见证。试想一下，如果有人教我用更新鲜刺激的方法走到办公桌旁。除了从门到办公桌的直行路线外，我很难想到别的选择。事实上，如果有人建议我走别的路线，我会说“那会走更多的路”或者“那是浪费时间”或者“那不是这里的做法”,所有这些说法也对也不对。

然而，如果我的教练者鼓励我创造性地思考，我可能选择沿着办公室的边缘走，经过窗户。当我们这样想的时候，我会意识到这么走给了我看河的机会，多刺激啊！换句话说，我会突然发现一个新奇的方法来达到我的目标。

同样，因为我喜欢上教练课，我可以胡思乱想，我可能以八字形走到我的办公桌前。当我想到这一选择时，我可能意识到这正好让我经过存放那些想读的书籍的桌子，但我总是忘了读；经过水壶时我会打开开关;最后经过打印机，平时不经过那里,但每天晚些时候总要去开启打印机。



（嘿！这是我的隐形眼镜！）

通过放任思维，我拓展出了新的看法，找到了新的好处。

提示

新的想法总是带来新的好处。

案例研究

20世纪70年代初期，3M的技术员阿特佛莱想要一种既不会掉出来又不会伤害书籍的书签。

他知道他的同事斯本瑟博士已经发明了一种胶水，它能粘贴到大多数表面上，取下来时不留任何痕迹。阿特把一点胶水放到一张纸上，于是便利贴诞生了。

打破假设

同样，人们在某些假设下工作，其实这些假设在工作环境下是可能实现的。我们对自己说“时间不够”或者“没有这个预算”或者“我没有这个权利”。这些想法可能是对的也可能是错的，但在教练课上，解除人们的这些束缚，挖掘更多的选择大有益处。我们可能会问“如果你有更多时间，你干什么？”或者“如果你有了钱，你干什么？”等等。

当然，我们不能假装没有任何障碍和限制，但我们提供教练活动真正想发现的是，这些限制是真实存在的还是假设的。也许前些时候的障碍限制已经没有了—我们只是假想它还存在。

案例研究

一个配送经理想重组路线，他们公司一直在这条线上为该地区的许多食品店供应乳制品。他被告知新的路线不可行，因为最远处的食品店只在星期一接货，其他日子概不接货。然而，经理从店主那里了解到，他们只想要快捷可靠的服务，而不在意哪天接货。后来在一次社交会上，一个退休的快递人员解释说，过去远处的食品店之所以总是选择在星期一接货，是因为马匹在礼拜天休息了一天后精力充沛。

选项

遇到上述情况你会怎么做？

你会尝试其他方法吗？

如果你有更多选择，你会怎么办？

你会听从谁的建议？

他们会有什么建议？

如果你知道不会失败，你会怎么做？

你会接受其他建议吗？

山姆：我知道我说过以前没有奏效，但我还是想上午做项目工作。

克里斯：你会尝试其他方法吗？

山姆：我不敢肯定。也许我会学习更多有关制作电子数据表方面的知识，让数据工作更容易些。

克里斯：如果你是老板，你会怎么做？

山姆：如果我是丹尼斯，我会让大家都去学习电子数据表制作课程，如果我们大家都知道如何使用电子数据表，那么工作就会快一半，也不会显得那么让人望而生畏了。

克里斯：这听起来是个有意思的想法。你还会接受别的建议吗？

山姆：现在不会。谢谢。我现在有几个新的想法，我想看看付诸实践会怎么样。

山姆在重新安排一天工作时已经远离了“卡住了的”思维,她已经开始探索解决项目中涉及大量数据工作的棘手问题。一些教练可能同意她重新安排一天工作的建议，当他们感到那是最好的想法时尤其如此。

注意克里斯可能会有一两个基于自己经验的建议，他也想到会对山姆有用，但他没有直接提供建议，而是问山姆是否想听听他的建议。这

样他就使山姆对自己的学习负责，没有破坏业已建立起来的信任。

提示

大多情况下，被教练者可能十分愿意听到你的建议，但要谨慎从事，注意彰显教练精神。

前进之路

找土豆却捡到了锄头。

—阿农



尽管我们投入了很多精力来疏通教练之“箭”的前四个阶段，但到目前为止 ，我们收效甚微。事实上，我们已经苦思冥想，运用了逻辑推理，但没什么改变。这就是本模式的最后部分—前进之路至关重要的原因。在此我们把想法变成行动。

至此，如果教练得法，我们能看得出来被教练者的能力在提高。他们意识到自身的资源丰富，他们会提出自己的问题，他们想到能各抒己见就兴奋不已。作为教练者，如果我们能反射出这种兴奋，表达我们对他们的信任，鼓励他们参与到明确的有意义的行动当中去，这将是非常有用的。

许多教练报告说，该程序的这一部分大都是自动形成的，通常只是确保人们制订行动计划时能明智并富有逻辑性。

以下是教练课上我们可能用得上的一些模式问题。

前进之路

你到底要干什么？

你什么时候做这件事？

谁需要知道这件事？

你会在什么时候以什么方式告诉他们？

你需要什么资源？

这样做有助于你接近目标吗？

你需要我做什么？

在1～10范围内，你投入多少激情？

我们现在问的是"你将做什么"，而不是"你会做什么"。我们应该确保从课程一开始，既定目标就始终贯穿在行动中，并提供力所能及的帮助。

最后的问题很有趣，因为它让被教练者评估投入既定行动的激情是多少。我们可能以为全面细心地学过示范之后，答案肯定都是10，其实并不尽然。有时尽管有精心设计好的课程，有些人就是不愿前进。如果此类事情发生，通常是因为某个环节出现了障碍。

也许因为这些不愿前进的人认为该问题所涉及的其他组织在前进之路上不会尽职尽责；有时他们完全清楚该做什么，也确信能奏效，但是他们缺乏把计划变为行动的勇气。

一般来说，如果最后一个问题的答案小于7，这个人就不太可能付诸行动，我们的教练课程就是无效的。

我们需要通过进一步提问来发现障碍所在。"怎样才能达到10？"在回答这个问题的同时，接受教练的人将明白是什么阻碍他全身心地投入，我们可能发现更根源性的教练问题。

有时当我们涉及"前进之路"时，我们发现这个人已经在教练课上明确提出同样的解决方案两三次了。这再好不过了，它表明该人对此解决方案情有独钟。学习教练之"箭" 的过程就像爬旋转楼梯：每次旋转我们都看到同样的东西，但总是从一个稍微不同的角度，结果脑海中形成了更完整的画面。现在我们来看看克里斯和山姆是怎样继续这最后部分的谈话的。

克里斯：山姆，你打算做什么？

山姆：我要去见丹尼斯，申请参加制作电子表的全程电脑培训。

克里斯：什么时候？

山姆：今天下午我去找丹尼斯，明天参加培训。

克里斯：这样做有助于你接近目标吗？

山姆：如果最后我能抢出时间完成因做电子表格耽误的工作，本周末我就能轻松完成这个项目。这是迈向自主掌控的一大步。

克里斯：在1到10范围内，你投入多少激情？

山姆：大概是6。

克里斯：怎么样才能达到10？

山姆：我不知道丹尼斯会不会愿意让我花时间去培训，她是个不好接触的人。

克里斯：那你怎么做？

山姆：我不知道。也许我跟她解释我们在这里做了什么，从长远考虑，去培训于我于她都有利，她会同意我去吧。现在我有把握了！

克里斯：山姆，还有别的事吗？

山姆：没有了。非常感谢您，您对我的帮助太大了。

现在山姆全身心地致力于清除她在时间安排问题上的主要障碍，她完全清楚自己在该领域的优缺点并担当起了推动前行的责任。当她付诸行动时，她可能会遇到意想不到的难题，但她有了新的动力和活力，很有可能应付自如并继续前进。至少通过跟克里斯上教练课，她认识到她是足智多谋的人，有能力解决自己的问题。

就克里斯的角色而言，他可称得上是山姆理想的教练者，因为他一直鼓励她独立思考问题。对于有争议的问题，他并不急于逼她在某个阶段找到尚未意识到的解决方案，然而他最终使她付诸行动。当然，没有克里斯的教练活动，她也可能找到解决方案，但恐怕要摸索很久。

提示

教练活动是门艺术，绝不仅仅是提出一些问题而已。听，用心倾听对方给出的答案可能是倍加重要的。



（教练活动合格）

总 结

今天我们结束了对提问顺序，即教练之“箭”的探讨。

我们研究了意在引起反思的问题并看到了这些问题是如何为教练活动的顺利进行提供更坚实的平台。在理想和现实阶段课上，这些问题使思考更清晰。之后，我们探讨了选择性，这非常有助于让我们自由地思考。太有用了！最后我们探索了前进路上我们是如何通过提问鼓励人们把想法变成行动的。

在此阶段，“谨慎”这个词可能用得上。教练之“箭”或其他教练性问题的顺序不过是为组成完整对话而设计的。知道哪些问题不该问至关重要，优秀的教练者会用沉默和停顿作为引发深度思考的有效手段。没有对自我意识、责任感和信任感最基本的赏识，教练性问题就失去了用处。

现在我们对教练活动的机制有了较为详尽的了解，我们需要把教练活动放到具体环境里去检验。

小测试

1.教练之“箭”是什么？

a)一种辅导模式 □

b)一个提问序列 □

c)当称职教练所必需的一切 □

d)思考问题的替代器 □

2.为什么学习教练之“箭”的过程像爬旋转楼梯？

a)我们能看到同样的东西，但角度不同 □

b)在此工作就像在转圈 □

c)教练让人筋疲力尽 □

d)当你达到顶端，唯一的路就是往下走 □

3.教练之“箭”中的第二个R代表什么？

a)现实性 □

b)反思 □

c)理性 □

d)拉维奥利 □

4.下列说法哪个是反思的正确解释？

a)反思放在现实性和选择性之间最合适 □

b)如果我们需要冲刺，反思完全可以省略 □

c)在整个教练过程中，反思都用得上 □

d)反思是教练给出建议的机会 □

5.教练之“箭” 里的O代表什么？

a)结果 □

b)目标 □

c)反对 □

d)选择 □

6.下列哪个说法不是假设？

a)没钱 □

b)管理机关不批准 □

c)我们付不起 □

d)培训预算是10万英镑 □

7.教练之“箭”里的W代表什么？

a)后面的路 □

b)要走的路 □

c)前进之路 □

d)韦是我 □

8.前进之路讲的是什么？

a)把想法变成行动 □

b)项目初始计划 □

c)管理简报 □

d)更多的想法 □

9.当被教练者对承诺性问题得分不高时意味着什么？

a)我们的教练课程获得了巨大成功 □

b)我们的教练课程是十足的灾难 □

c)某个地方还有障碍 □

d)被教练者没有尽力 □

10.成功教练的标志是什么？

a)提高被教练者的能力水平 □

b)被教练者疲惫不堪 □

c)没有可问的问题了 □

d)大量的书面作业 □

星期五 具体环境里的教练活动

我们已经介绍了教练活动的基本原则和过程，对教练活动有了足够的了解，能够组织高质量的以人为本的个人和团体教练课程了。

使用教练活动的方法之一是将其作为一种独特的任务。这意味着在商定的时间和进度内，通常在一个私人会议室或类似场所进行一系列有组织的教练课程。我们会期待这样的课上人人做笔记，制订行动计划，因为这些是教练者和被教练者事先的约定。

作为选择，我们可以用非正式的、较为随意的方式进行教练活动。在了解教练原则和问题的基础上，教练活动完全可以成为工作时最自然的日常对话里的一部分。

然而,我们必须记住,教练活动不是在真空中进行的。我们需要考虑到工作中出现的一些其他因素,所以,良好的教练活动是实用的工具,而不是学术活动。

本章我们将探讨以下方面：

- 文化差异
- 何时教练
- 随访
- 不情愿的被教练者
- 教练活动的应用
- 回顾对教练活动的误解

教练之“箭”的局限性

像任何模型和助记一样，如果教练之“箭”能帮助你记住基本原则，那它就是有用的，但这并不是说依次提问就是有效教练的全部！

案例研究

拉维在酒店和会议中心担任客户关系经理，他对自己处理老客户请求打折扣方面的能力不满意。所以他向他的经理苏寻求谈判技巧方面的教练。苏想要帮助他,所以她把教练之“箭”里的问题写在一张纸上并在下方留出空间来记录拉维的答案。

苏和拉维来到一个安静的地方，然后苏按顺序提问并详细记下了拉

维的回答。

拉维注意到苏每次提问后就低头看着她的笔记，不与他的目光接触，对他的回答也不做任何言语上或非言语上的回应。他发现这让他很难集中精神进行深度思考。他不相信苏是真心想帮助他，只是在机械地走教练的过程，想草草了事而已。

他还注意到苏的许多问题都是这样开始的“你不觉得你应该……？”和“如果……不是更好吗？”。这使他觉得苏只是想把他引导到她自己的想法上去。

那天晚些时候,一个同事问拉维教练课的情况,他回答说,这纯粹是浪费时间。

我们看到，没有对自我意识、责任感和信任感的深度理解，我们的教练活动可能弊大于利。反过来说，如果我们对教练活动的基本原则理解透彻，我们可以用更自然，近乎谈话的方式提出教练性的问题。这样，我们会把注意力集中于被教练者，而不是设法记住下一个问题。

文化差异

当我们谈到文化以及它如何影响教练关系时，我们不仅考虑国籍、种族或宗教，我们还需要考虑到在以前的就业、教育和家庭里人们可能已经习惯了的文化。也许更重要的是,如果教练没有常态化，我们需要考虑到我们公司里盛行的文化。

我们需要考虑文化的多样性，例如：

- 直接性

教练的方法每次都能奏效吗？或者，人们有时喜欢一些直截了当的回应吗？

- 层次结构

我们在正常的强弱排序中，如何定位教练关系？

- 共识

人们习惯于什么？在“星期一”这章描述的沟通频谱上上下移动的幅度是多少？

- 个人主义

我们运用教练活动是在团队的层面还是个人层面？

当然，这些问题的答案没有对错，它们只是我们需要考虑的方面，

以便给教练以最坚实的平台。

何时教练

经常有人问我教练课程应该持续多长时间，隔多久开设一次。这个问题无法回答，就像让你说一根绳子有多长一样。我们知道教练活动是极其灵活的工具，有多种使用方法将其作用发挥到极致。

教练活动通常是按事先安排好的日期和时间进行的。教练者和学员来到单独的地方，在相当正规的环境下进行教练活动。如果你遵守基本的教练原则，就会收到非常大的效果。然而，教练活动不一定非要这样进行不可。午饭谈话的时候、在咖啡机或水冷器旁聊天的时候，都可以进行有效的教练活动。这完全取决于被教练者的喜好、主题的复杂程度以及我们可利用的时间。

同样，我们需要考虑谁决定是否开设教练课。由于机构变化，我们作为经理可能需要鼓励员工参加教练课。或者当员工意识到有问题要提出的时候，我们可以邀请他们来接受我们的教练活动。

信任的重要性

信任是关键。只要被教练者相信我们所做的一切都是为了他们的利益，他们的需要高于一切，他们的反应就会是坦诚的，就会积极参与到教练课中来。

没有看到播种，怎么会相信收获?

—玛丽雷诺(1905—1983)

随访

也许我们应该考虑用ARROWF来代替ARROW！F代表跟踪。

案例研究

许多年以前，我在管理工作量方面遇到了问题。我习惯于把容易的工作放在收文篮的最上面，更重要的工作放在最下面。不幸的是，有时这意味着我以牺牲更重要工作的代价来做这些容易的工作。

为了解决这个问题，我寻求教练并决定仍按原来的顺序排列，但把它倒过来。

我尝试了几天，取得了一些成功，但我很难丢掉旧习惯。让我意想不到的是，教练打电话问我的情况。我们谈了几分钟，谈话结束时我又去执行我的计划。最后我丢掉了坏习惯，并养成了其他的工作方法。

如果没有随访，我们教练课成功的概率就大大降低了。教练活动通

常是帮助人们摒弃那些业已证明有害的行为，不幸的是，这些行为不会不战而降的。教练活动的后续支持可能帮助被教练者成功养成新的习惯，否则，他们往往又回到旧的习惯中去。

提示

有用的随访问题包括：

实际发生了什么？

那是你想要的吗？

你学到了什么？

在这方面你打算怎么改进？

就像教练活动本身一样，随访并不需要巨大的工作量。一个两分钟的电话谈话或者一个三行字的电子邮件就足以让被教练者知道我们在关注着他们。

不情愿的被教练者

一些跟我工作过的教练抱怨说，有的人不愿意接受教练活动，他们声称被教练者对教练性问题只是做出肤浅的回答，并且他们看上去对教练活动感到很厌倦。

记住，作为教练，我们对人的看法是积极的，我们相信，渴望进步是人的天性。所以我们应该考虑这里出了什么问题。

缺乏信任通常会导致教练关系的中断。这可能是因为人们不相信该机构，认为教练活动只是另一种控制机制。他们甚至会认为教练活动只是一种时尚，如果他们低头不语，很快就过去了。

人们之所以这么想肯定是在某个点上发生过什么事情，如果我们与他们工作或相处久了，我们能够运用教练活动发现根源所在。只有到了这个时候，我们才能谈及教练性问题。

我们还必须认识到他们并不总是把我们当教练者来信任，信任是赢得的，不是给予的。如果我们过去做的某些事造成了不信任感，这种感觉不会因为我们找到了教练而自动消失。

另外，我们不能以教练活动为幌子或者误用教练活动。例如，如果团队里某人总是迟到，这就是需要具体处理的事，如果有必要，可以按厂规处理，光靠教练活动无济于事。一旦被教练者接受了内在的绩效问题，教练活动就成了自动矫正其行为的手段。



（我的教练比你的教练职位高）

教练活动的应用

教练活动在多种情形下有助于达到以下几个目的：

- 一对一的开发

通读全书我们看到，教练活动是个人潜能开发的强大工具，因为它以人为中心。

- 团队开发

教练活动能帮助团队员工认清自身的实力和弱点，把注意力集中于团队的目标上。教练之“箭”还为团队会议或聚会提供了合适的组织议程的方法。

- 动力因素

教练活动效果如此之好的原因之一是它启动了人们的内部驱动程序。这是一个让人们更好地学习和表现的愉快的经历。

- 自我开发

我们完全可以自学教练之“箭”,尽管有别人的支持更好。

教练活动简单易行，它是推动事物前进的方法，因此它适用于生活的方方面面。

回顾对教练活动的误解

现在我们可以回到“星期日”这一章，看看那些各种各样的说法是不是神话。对照学过的教练方面的知识，我们该如何对待这些说法呢？

一切都好，我们真的没有问题，所以不需要教练

教练活动是解决问题的了不起的工具，尽管人们遇到问题时会寻求教练，但如果把教练活动局限于此就大错特错了。

一些经理遭受“浪子回头”的心态困扰，把全部时间和精力都花费在业绩最差的人身上。不要以为业绩好的人就不需要通过教练活动来释放他们巨大的潜能，即使最好的员工也能受益于教练活动，我们只要看看体育界就知道了。

我不是经理也不是公司领导，所以我没有人可教练

通常情况下，教练活动是在经理和员工或者团队领导和团队成员间进行的，大多数公司或者商业机构是按等级制度构建起来的。其实，教练活动完全可以是另一种方式。

任何人都可以当教练者，教练技能与年龄、身份、经验和工作角色毫无关系。同样，教练活动可以从任何方向进行，不应局限于从上往下，即从团队领导到团队成员。护士教练咨询师、印刷工人教练设计师或者助教教练教师也未尝不可。

我没有时间去进行教练活动

我想我们可以用这句话来回答这个问题：任何时间都可以进行教练活动。然而，我们必须认识到，从很多方面来说教练活动是一种投资，而这种投资是要在一段时间之后才能得到回报的。经理很难决定是花时间教练员工解决难题还是自己应对困境。这是一种选择，并且需要责任心。

称职的经理根据形势和所涉及人员的需要做出明智的抉择。非称职的经理往往会认为独立解决团队所有的问题是自己义不容辞的职责，也许正是这种错误的观念让他认为这才是强有力的领导的本质所在。

然而，担任教练者的经理在不断地与他们管理的团队和个人建立责任感和信任感。必要时，他们能够采取更权威的方式，而不会疏远团队或破坏信任感。

我不会教练—我没有教练方面的专业知识

我们需要专业知识用来教学，但不是教练。在教练活动中，专业知识是很危险的。专家往往不是让人们探究，而是在不知不觉中当起了“救世主”，告诉人们该做什么并给出忠告。

如果我们在教练活动时恰好有这方面的专业知识，我们必须极力抵制这种倾向并记住，教练活动是帮助别人探究，使其独当一面并具有较强的应变能力。久而久之，这对每个人都是有益的。

我学过教练方面的课程—但当时被称之为反馈，其实就是教练

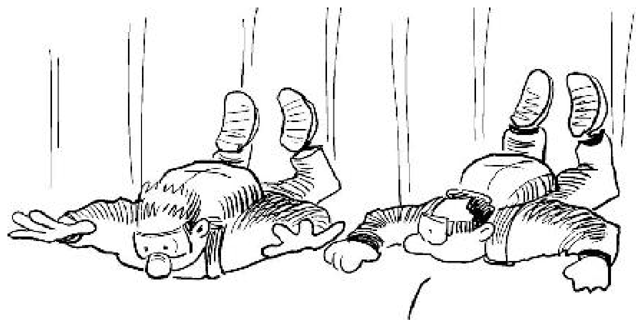
良好的反馈对各领域试图提高绩效的人来说都是非常宝贵的。但这仅限于我们能观察到和注意到的,如果绩效问题涉及人们的感受则不会有结果。

不良的反馈会造成永久的伤害，使人们的观念更狭隘。教练活动中关注被教练者的需求和经历就会避免这些弊端。

“教练”不过是一种时髦说法，其实就是我们做了很多年的“培训”

当然，培训有其一席之地，如果运用得当，培训在用工作所需的基本技能武装员工方面是极好的方法。如果我们想提高绩效，就要让人们把在培训期间学到的知识和技能发挥到极致，这时候就用到了“教练”。

与培训不同的是，教练活动根据人的需要制定议程。教练活动可以在工作中进行（实践出真知）,从某种意义上来说，教练活动也可以随时随地进行。



（要么现在让我当你的教练，要么等着上下周四的课）

总 结

今天讲的是从实用的角度去看待教练活动。我们看到，在使用教练知识和技能时一定要小心，并考虑到同时发生的其他因素。我们再次看到教练之“箭”不过是称职教练者的一个工具，绝不是教练的全部。

我们探讨了文化方面的影响因子，认识到工作中的所有人是一个受许多因素影响的组合体，这些影响因素左右他们对教练活动的反应。

知道何时进行教练活动是有效教练技能和艺术方面的一部分。在不合适的时间进行教练活动弊大于利。我们还看到称职的教练者是如何跟踪随访既定的行动，并用一系列灵活的战术来应对不愿接受教练的人。

从本质来说，如果我们认识到教练活动的威力并专注于自我意识、责任感和信任感这些主要原则，教练活动的益处将是无穷无尽的。

最后我们回顾了“星期日”这一章接触到的一些说法，并剖析了其中的神话成分。

小测试

1.教练前为什么需要考虑盛行的文化？

a)否则这些天你陷入困境 □

b)我们可能无意间说出得罪人的话 □

c)这将给教练以最坚实的平台 □

d)它能防止歪理邪说 □

2.下面哪个不属于文化方面？

a)直截了当 □

b)等级制度 □

c)个人主义 □

d)年龄 □

3.如果我们在教练之“箭”上加上F,它是什么意思？

a)疲劳 □

b)失败 □

c)跟踪 □

d)最后分析 □

4.理想的教练课程需要做什么？

a)持续90分钟 □

b)在封闭的房间里进行 □

c)有正式的书面行动计划 □

d)由被教练者和形势需要决定 □

5.教练课程想帮助改变的无益的行为，其特点是什么？

a)它是不可避免的 □

b)它是不可改变的 □

c)它是不会不战而降的 □

d)它需要深度心理分析来改变 □

6.下面哪个不是跟踪教练问题？

a)实际发生了什么？ □

b)你为什么让它发生？ □

c)你学到了什么？ □

d)你如何改进？ □

7.下面哪个不是教练应用？

a)一对一开发 □

b)团队开发 □

c)严重不良行为 □

d)改进动机 □

8.什么可能中断教练关系？

a)会议室空间不足 □

b)信任不够 □

c)愤世嫉俗的被教练者 □

d)没有经验的教练 □

9.为什么反馈在教练中应用有限？

a)我们无法反馈人们的感受 □

b)用时太多 □

c)你必须是被教练者的老板 □

d)需要正式的书面证据 □

10.教练是一个相对新型的领域，所以……

a)我们在使用中可以完善它 □

b)一些神话的产生不可避免 □

c)它应该属于学术界 □

d)在工作情形下使用还为时过早 □

星期六 公司里的教练

在过去的六天里，我们探讨了教练活动的本质，深入了解了成为个人和我们所在团队称职教练者所需的技能技巧。

当今的工作很难做：节奏快，压力大，既复杂又不断变化。教练活动对现代领导或经理来说是特别强大的工具，因为它是开发个人潜力并最终提高单位绩效的高度有效的方法。坊间证据证明，教练活动在公司里越来越普遍，但仍需了解以下方面：在越来越频繁的教练活动背后，公司为什么、怎么样运用教练活动；被教练者在使用中学到了什么。

2011年，位于英国的领导和管理学院（ILM）出版了一份名为《营造教练文化》的研究报告。该报告显示，大多数运用教练活动的公司都将其作为他们全部学习和开发方法的一部分。此外，公司报告称，教练活动还带来了初始目标以外的许多好处。

今天我们就来看一看如何让教练活动成为我们公司人员管理和开发的组成部分。

关于教练技能的商业案例

我们可能会认为教练活动像母亲和苹果派一样，从定义上来说都是好东西。有效的教练活动能带来相当大的好处，包括工作效率的改善、集中的发展、士气的提高和更具凝聚力的团队。

然而，与大多数人员发展计划一样，教练的活动结果很难量化，我们不能像引入一个新的IT系统那样评估教练活动的结果。

然而,大多数公司在将教练活动引入他们的人员发展框架时都需要坚实的理论基础,当经理和团队领导学习教练技能需要花费时间和金钱时尤其如此。

引进教练活动的理由

我们需要应对不断变化的形势

我们曾经希望在大学里学到的知识会永远伴随我们的职业生涯，然后我们进入工厂去完善和发展这些知识。随着我们升迁进入监督或管理职位,我们可以传授我们的专业知识，与最终取代我们的人分享我们的智慧。知识是力量，知识理应得到尊重。经理会自豪地说：“我不会让任何人做我自己不会做的事情。”

这个职位不再是一成不变的。据估计,我们大学毕业时掌握的知识在三年内就过时了。经理不能指望自己永远是他们团队所有工作上的行家

里手，这种想法就像试图将果冻钉在墙上一样。

教练活动强调引导而不是输入，因此，它几乎成为我们这个越来越动态多变的工作环境中领导和开发员工的唯一途径。

我们在以人为本的环境中工作

在20世纪90年代和21世纪初，技术方面日益激烈的竞争意味许多公司接受了某种“瘦身”，通常这意味着裁掉大量的所谓中层管理者。这就意味着留下来的管理者必须找到投入少、产出大的方法。

以前松散管理的地方，现在都需要精确集中起来，垂直报告线被矩阵管理所替代。依据工作性质，员工需要向两三个经理汇报。技术只适合帮助人们从事更多的例行工作，从而人们可以腾出人手去项目团队里做业务开发工作，因为这些工作很需要创造性思维。

如今情况依旧，将来更是如此。在此背景下，经理不能指望靠渊博的知识和仅仅发号施令来领导和指挥团队工作。相反，我们需要的是帮助他们挖掘创造力和天赋的方法。我们要使人们觉得精力充沛，才思敏捷，有取得成功的动力。教练活动提供了实现这些目标的实用方法。

人是唯一真正的竞争优势

如果我们得到一个新的IT系统或植物,我们的竞争对手下周就可以得到相同的东西。我们可以获得大量的资本投资或基金，但是没有什么能阻止我们的竞争对手做同样的事。任何组织,不管它如何精密,最终是一个人的集合体。因此,如果我们想要提高经营业绩就必须改善个人和团队的绩效。这就是改进的潜力所在。

高管大喊大叫“我们要挖掘出人们的潜能”,但我们看到他们做的却正相反，他们花费大量金钱，采取各种方式想把最好的东西填塞到人们的脑子里去。此情此景让人沮丧不已。教练提供的正是这种弊端的矫正方法。



人们期望得到发展

现在为公司工作的至关重要的“交易”已经发生了不可逆转的改变。我们曾经期待终身稳定的工作来作为我们努力工作的回报，现在无论我们的工作能力有多强，也不能指望终身从事一份工作了。

新的“交易”是，作为对我们努力工作的回报，我们期望获得成长和发展。这样我们可能得到更多更好的东西，也许会去其他公司工作。现在人们把编写简历和就业能力看作需要考虑的关键方面。

教练活动能够满足这些需求，并且收效甚快。教练活动无须巨额投资复杂的培训课程就能提供人们所需的开发。

反对引入教练的理由

尽管在引入教练活动方面我们有令人信服的理由，但我们依然会遇到很多障碍。我们需要了解这些障碍是什么并如何帮助别人增进对教练活动的理解以消除这些障碍。

我们的事情够多了

大多数公司好像一直在混乱的边缘上运行，很多方面需要改革，经理有理由相信，新的一次改革可能成为压断骆驼脊背的最后一根稻草。如此看来，教练活动作为独立的行为自然要退居二线。然而，教练活动不应该受到如此冷遇，教练活动是可以把改革倡议凝聚在一起的胶水。毕竟我们知道所有的改革方案都有人的因素。如果公司员工和持股者在改革中得不到正确的引导，失败是很可能的事。

当经理具有良好的教练技巧时，他们就能帮助员工理解改革的内在原因以及安抚由此引发的不安情绪。更重要的是，作为教练的经理将赋予他的团队以力量来找出他们自己的应对策略，而不是强迫他们按规定的方法行事。强迫往往引起反抗，而不是服从。

现在还不是时候

如果人们这么说，那么恰恰说明教练活动迫在眉睫。良好有效的教练课能提升人的自我意识，激发责任感并建立信任感，推迟使用这三种品质毫无道理。如果我们在料理完其他事情之后再进行教练活动则无异于雨后打伞。

花费太多

这在很大程度上取决于如何计算成本。培训经理和团队领导当教练需要在时间和金钱方面做前期投资，然而,随之而来的团队绩效的提高带来的收益远远超出这些投资。一个经理接受培训的成本与全员参加时间管理课程培训所需成本相比是微乎其微的，经理是为了帮助团队成员在

个人公司里提高绩效而接受培训的。

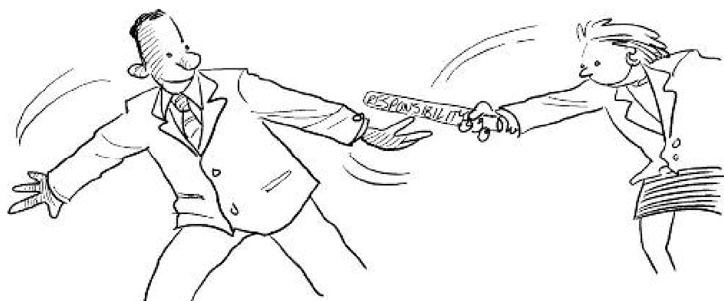
决定公司是否实施教练活动可以用伐木作比喻。所谓“磨刀不误砍柴工”。

如何实施教练

我们现在需要站在实用的角度想想如何把教练活动引入我们的工作场所。以下的教练之“箭”变体包括针对每个要点的一些具体问题，可以帮助我们决定如何做。你可以自学,或让别人来教练你以求更好效果。

提示

记住你主要的关注点是，提高自我意识、激发责任感和与你教练的人建立信任。



（责任）

目标

你引入教练活动是为了什么？

你看到了哪些好处？

不进行教练活动的危险在哪里？

你想得到哪些具体的结果？

目标富有挑战性并可达到吗？

你如何知道你成功了呢？

投入多少时间？

现实性

你对本公司的绩效了解多少？

经理开发员工的效率如何？

人们承受风险的程度有多大？

你的公司如何看待错误？

到目前为止，你做过那些尝试？

你得到了什么结果？

反思

理想与现实的距离有多大？

你的目标现实性如何？

教练活动是必需的吗?

可能需要什么?

教练活动的重点是什么?

教练为谁?

选择性

这件事你打算怎么做？

你还能尝试什么？

如果你有更多的时间金钱和权利，你会做什么？

你会寻求谁的忠告？

他们会有哪些建议？

如果你知道不会失败，你会怎么做？

你会接受别的建议吗？

前进之路

你到底要做什么？

你什么时候做这件事？

谁需要知道这件事？

你用内向型的教练还是外向型的教练？

你如何培训他们？

沟通的要求是什么？

谁管理这个项目？

你如何监督并评估该项目？

在1～10范围内，你对此项行动投入的激情度是多少？

像往常一样，我们必须只把这些问题作为形成高质量的思维、提高对现状的自我意识和指明前进之路的一种方法。实施教练活动没有魔法公式，那个责任是你的。



（本月优秀员工）

总 结

本周我们在短时间内学习了很多内容。周日我们看到教练者需要一个积极的观点来看待工厂里的员工，并且教练者需要与其他开发方法一起综合考虑。

星期一我们看到教练者如何融入管理角色以及教练者如何让我们使用灵活的沟通方法，从“授课法”到“代表提案法”。星期二我们探讨了有效教练活动的基本原则。星期三和星期四我们将教练之“箭”作为教练问题的应用结构进行了探讨，使被教练者从模糊的想法转向具体行动。星期五我们探讨了具体环境里的教练活动以及开始教练活动前必须考虑的公司文化的方方面面。今天（周六）我们探讨了教练课上的一个商业案例，我们看到教练活动提供了解决工厂一系列问题的方法，如公司的开发和改革管理。

小测试

1.下列哪个原因不是商业案例教练技巧的一部分？

a)生产力的提高 □

b)开发的集中 □

c)士气的提高 □

d)最新的潮流 □

2.骄傲的管理吹嘘“我不会让别人做我自己不会做的 事”是……

a)高傲自大 □

b)愚蠢 □

c)不再站得住脚 □

d)令人羡慕 □

3.工作中什么让人觉得力量倍增？

a)增资 □

b)更高的地位 □

c)责任感和支持 □

d)足够大的威胁 □

4.叫喊“我们挖掘出人们的潜能”的那些高管通常

接下来会怎么做？

a)什么也不做 □

b)试图做相反的事情 □

c)实施教练方法 □

d)开会 □

5.我们应如何回应反对意见“我们的事情够多了”？

a)“认为你很忙吗？来我们部门工作吧！” □

b)“要带着问题来找我们，带着解决方案来。” □

c)“你为什么总是如此消极？” □

d)“教练不是‘又一个改革’，它是对付改革的。” □

6.我们应如何回应“教练将花很多钱”？

a)“我都要应对收紧的预算。” □

b)“当然可以在别处存钱。” □

c)“教练是一种投资，我们可以表明成本是可以收回的。” □

d)“你为什么总是如此消极”？ □

7.我们如何回应“我们的团队领导都是能工巧匠”？

a)“哦，不，他们不是。” □

b)“是的，但如果他们掌握了教练，则如虎添翼。” □

c)“你说得对。” □

d)“但是，如果我们也教会他们教练，有什么害处呢？” □

8.员工期望从工作上新的‘交易’中得到什么来作为

对其付出和努力的回报？

a)进步和提升 □

b)提早退休并且享受丰厚的退休金 □

c)坐等晋升的到来 □

d) 终身从事该职业 □

9.公司真正的竞争优势是什么？

a)品牌，因为消费者认可时尚的标志 □

b)工厂和设备，因为其他公司没有如此精良的资源 □

c)员工，因为最终只有他们的技能和态度是不可复制的 □

d)员工，因为我们比对手支付更多的报酬 □

10.为什么说实施指导有点像伐木？

a)你不能见树不见林 □

b)有时你必须停下来磨斧子 □

c)指导是费力不讨好的事情 □

d)一直砍下去似乎就足够好 □

逆境生存法则

教练活动真的能帮助我们“少投入多产出”,或者它只是一个“繁荣”时期，而不是“破产”时才有的奢侈品吗?我的经验表明,能够教练员工的管理者最能经受住当前经济风暴的考验。这是因为他们对公司有更大的价值，对有选择权的雇主更有吸引力。我真的相信现在发挥你的教练技能是度过困难时期并东山再起的最佳途径。

1．将教练经历添加到你的履历中

公司总是需要善于通过他人达到目的的人，经济困难时期尤其如此。裁员意味着经理和领导者必须用较少的人员创造出同样的业绩。如果你表现出你能做到这一点，那么你会光彩夺目，雇主会争相聘用你。如果你能把你的具体业绩放到履历或简历里则是锦上添花。有资格说“我教练我的团队每年降低浪费百分之五”远比含糊的语句“我是称职的经理”强得多。

2．如果你的员工感到恐惧或迷茫，请给予教练

戴上你的教练帽与你的团队交谈吧。你要允许他们公开说出恐惧，并表示理解，毕竟你很可能跟他们的处境相似。提醒他们现在是各显神通的好时机。这不应该定义为威胁，恰恰相反，教练方法使你能够开发他们隐藏已久的天赋—只是在顺境时，你不太需要这么做。

3．教练团队增加业务量

除非你的团队已经将所有的销售线索转化成了业绩，否则，你现在就有未转化成功的销售线索了。为什么没有成功转化更多的销售线索呢？干吗不把每一条未转化成销售业绩的销售线索变成一个学习机会，并找出没有转化的原因呢？

到现在，你可能已经完成绩效目标并以不可能都发展成客户聊以自慰。现在仅仅满足于此是不够的：我们需要把每个线索变成销售点或者学习点。只有经过教练的人才能这样做，他们以平等的身份工作学习并享受其乐趣。

4．通过展示价值保护你的预算

展示投资回报率最能让你得到你想要的东西。例如，如果你能表明5000英镑的投资在12个月之内回报为6000英镑，那么你的预算就不会被否决。

任何继续运转的公司都需要花钱，关键是钱花在了什么地方。削减不必要的开支是相当正确的，但是你需要教练你的团队把你的工作看作

是对长远的成功，这一点至关重要。

5．使用教练活动，而不是培训

相对前几年，你公司的培训和开发可能少多了，但是正式培训的减少并不意味着学习也减少。有了教练技能，每个工作日你都能提供学习和开发的机会，不管培训部在做什么。更重要的是，这种类型的学习是针对个人需要的,不需要离开工作,并且是雪中送炭的。

6．使团队专注于过程

有时标杆不断移动。特别是当生意和广义上的工作生活变化莫测的时候，你和你的团队将不得不习惯于首先处理歧义和突然的转变。这可能让人难以应付,但是你可以使用教练的问题让人们发泄自己的感情，然后把他们的关注点拉回到今天和明天需要做的事情上。通过专注于过程,我们可以继续进步，即使标杆在移动。

7．让选择畅通

我们急需创新和创造性思维，因为昨天奏效的东西今天可能就不好使了，或者我们无力支付其费用了。这里就需要教练激发真正的想象性选择。需要克服的两大障碍：一是得到第一个答案就停住了—我们只允许被教练者考虑他们首先想到的东西；二是在我们认为是正确答案的地方停住，换句话说，我们的教练在听到被教练者说出我们想听到的就停住了，但是谁说这就是最佳答案呢？继续问“还有什么？”创造性终会显现出来。

8．照顾好自己

因为你读的是一本有关教练的书，我猜你一定急切想得到挖掘他人潜能的技巧。虽然本书主要讲的是帮助你的团队应对困难的经济形势，在整个过程中，不要忽略了你自己。尽量吃好睡好，再做些运动，可能的话要教练你自己这样做。与学过教练的同事建立互相教练关系，相互支持不失为一个好办法。2011年我就这样做了，受益匪浅。

9．打破传统

我们的默认模式习惯于庆祝成功，分析失败。我们签订了新的合同就去酒店庆祝，丢掉客户就躲到会议室深度剖析。因为未来几年面对的成功少失败多，这样做就会让人垂头丧气。干吗不在遇到挫折时偶尔去回酒店呢？你们可以庆祝从这次经历中学到的教训嘛！同样，分析成功的原因会赢得更多的成功。

10．迎接转机

松一口气,然后环顾四周,看到你教练的团队渡过难关迎接即将到来

的转机。其他公司可能已经停业,解雇了所有员工，他们所能做的只有祈祷了。但是你和你的员工同舟共济。在你的教练下，他们了解客户需求，抢占市场。他们强大了，因为他们知道如何应对最严苛的形势并且对需要做的事情成竹在胸。

小测试答案

星期日：

1c； 2a； 3a； 4d； 5b； 6b； 7d； 8b； 9b； 10a

星期一：

1d； 2c； 3a； 4b； 5c； 6b； 7b； 8b； 9c； 10d

星期二：

1b； 2b； 3c； 4b； 5b； 6c； 7d； 8b； 9a； 10b

星期三：

1b； 2b； 3d； 4a； 5a； 6d； 7b； 8d； 9c； 10a

星期四：

1b； 2a； 3b； 4c； 5d； 6d； 7c； 8a； 9c； 10a

星期五：

1c； 2d； 3c； 4d； 5c； 6b； 7c； 8b； 9a； 10b

星期六：

1d； 2c； 3c； 4b； 5d； 6c； 7b； 8a； 9c； 10b



Excellent LEADER

卓越领导力丛书

SUCCESSFUL MEETINGS



如何高效开会

[英]大卫·科顿（David Cotton）著
张楠 译

浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据
如何高效开会/（英）大卫·科顿著; 张楠译.—杭州: 浙江大学出版社，2016.10
（卓越领导力丛书）书名原文：Teach Yourself In A Week
ISBN 978-7-308-16144-2
Ⅰ. ①如… Ⅱ. ①大… ②张… Ⅲ. ①会议—组织管理学 Ⅳ. ①C931.47
中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第194515号

SUCCESSFUL MEETINGS IN A WEEK
First published in UK 2012 by by Hodder Education.
First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
Copyright ? 2012 David Cotton
The moral rights of the author have been asserted.
Simplified Chinese edition copyright? 2016 by Zhejiang University Press
All rights reserved.
“ 企鹅” 及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

如何高效开会
[英]大卫·科顿　著　　张楠　译
责任编辑　曲　静
特约编辑　王怡翾 赵 轩
责任校对　张一弛
封面设计　黄晓意
出版发行　浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号　邮政编码310007)
(网址: http://www.zjupress.com)
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　杭州钱江彩色印务有限公司
开　　本　787mm×1092mm　1/32
印　　张　5.375
字　　数　68千
版 印 次　2016年10月第1版 2016年10月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-16144-2
定　　价　26.00元
版权所有　翻印必究　　印装差错　负责调换
浙江大学出版社发行中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录

前言
星期日 为什么要开会？
星期一 筹备会议
星期二 参与会议
星期三 主持会议
星期四 虚拟会议和其他形式的会议
星期五 会议后续
星期六 完美会议
逆境生存法则
小测试答案
参考文献

前言

商业皆与对话有关。不论任职于制造业、服务业、农业、政府部门，还是做一个私营业主或者跨国组织的总裁，我们最终要通过与他人对话来进行商务活动。我们的对话可以是一对一的，或是小组讨论，或是正式和非正式的小型聚会、大型会议，抑或是在社交媒体平台上的沟通。我们不可能避开会议！

在线辞典dictionary.com对“会（meeting）”的定义是：

聚合，合在一起的行为；

有一定目的的集会；

参与集会或会议的成员团体。

另外，“会”还包括一个很有趣的含义：

有敌意的会面；争斗、会战。

不论我们因为什么开会，还是有很多人感觉开会是浪费时间，这些时间本可以让他们更有效地工作。但是，一个管理有效、目的明确的会议可以产生高度的激励作用。本书将向你展示如何达到这个目标，而且也会对你的职业生涯给予很大帮助。

不论你是参与会议或是主持会议，这本书都将帮你培养所需的会议技巧，让会议卓有成效，并帮你从这些技巧中获益。

本书分七章，每一章解决高效会议的一个方面的问题。每天读一章，到一周结束时，你会感觉更自信。

会议成功的关键在于准备。星期一，我们就探讨会议前所需做的准备，确保会议获得成功。你有没有经历过部分参会人员全程保持沉默的会议？你事后有没有疑惑，为何他们受邀参会但又不贡献任何观点？如果你因为在众人面前发言会有少许紧张，那你可能就错过了一个发表言论以及让参会人员思考的时机：“真希望刚才我能把想法说出来！”

星期二，我们将探讨不管其他参会人员有多资深，你应该如何参与会议、如何掌握发言机会。

轮流主持会议这件事正在变得越来越常见。即便你是职场上资历较浅的一员，你也可能被邀请去主持一个会议。星期三，你就将学习一名会议主持者的职责、技巧和任务。

我们一般认为会议就是一群人围坐在桌子前，探讨共同关心的事务。不同的会议有不同的形式。星期四，我们将探索多种会议形式：从一对一谈话到在线会议，从语音会议到大型会议。

会议之后要是感觉这个会像没有开过一样就继续工作，那是不行的。星期五，我们将看看一个具有目的性的会议之后，主持者和参与者都需要做哪些后续工作。

最后，星期六，我们将在一个故事中整合所有内容。这个故事是关于两位相对年轻的同事首次被邀请主办一场会议。我们将看到他们从失误中学习，制作清单来帮助自己执行下一次会议。他们的会议成功吗？你就拭目以待吧！

星期日 为什么要开会？

如果其他沟通方式行不通，我们还可以召开一个会议。会议已经成为职场上交换信息、分享观点的标准默认形式。我们通常不考虑其他形式，即便其他形式可能会节约时间，并达成更多目标。

今天我们要为一周的课程做一些准备，探讨为什么要开会，包括正式或非正式的会议，挖掘我们一定要与人会晤的原因。我们会分析每个案例中的会议是如何实现目标的，也将讨论没必要举行的某些会议。

在今天的课程中，我们也会探讨，人们花了多少时间来开会，而与会者感觉有多少时间被浪费掉了。此外，我们还要了解，如何判断会议是实现商业目标的最佳途径，抑或其他形式更好。

什么是会议？

在理想状态下，会议是一种契机，让人们为了已有的共同利益或是为了发展共同利益而集合起来。会议结束时，一些事情应该有所改观——参会者可能就新事物达成共识，或者发现了新事物，或者改变了曾经的看法。无论这个会议的目的如何，它都应该产生立竿见影或是远期的改变。

一个会议应该：

- 拥有目标。
- 将有共同利益的人们集中起来，以实现这个目标。
- 产生改变。

一个好的会议是聚焦在行动上的。它不是一个简单的清谈俱乐部，而是一个能够改变现状、具有生产力的机制。就如最好的生产线能够高效地制作出高质量的产品一样，最好的会议也能够产生有效且高效的、焦点明确的行动。

有效——做正确的事

高效——用正确的方法做事

浪费时间

预计在美国每天大约有1100万场会议召开，大部分职场人士每月参加62次会议。研究表明，超过50%的会议时间其实都被浪费了。

如果每一个会议仅持续1小时，这意味着人们每个月要花费31小时

（大约4个工作日）在无效的会议上。

定期开会的人中，有91%说自己在会上开小差，有96%的人说自己直接不参会，还有95%的人会避开部分会议。另外有73%的人说他们会把工作带到会上去做，还有39%的人会在会议上睡过去。



基于其他国家的相对人口数量，去推测当地存在的这些漫画人物形象——不论这合不合理，你都可以看出，多年来，开会这件事有个坏名声，而且“罪有应得”。

缺乏目的和焦点的失败会议往往是因为主持得差劲；会议日程不清楚或者完全没有；强势的参会者利用会议作为平台，发表符合自己利益的观点，其他与会人员感觉无法发声。

同时，随着会议坚定不移地一直开下去，每个人手头的工作不断增加，但是会议到了尾声时还在拖拖拉拉。这很耳熟吧？

不开会的原因

让我们来想想有哪些可以不开会的好理由（尽管我们还是经常开），然后剔除这些理由，我们就能积极看待开会的理由，并将这些理由转化成高效工作的动力。

事实上，一周中哪一天开会并不重要。每月、每周、（恐怖的）每日例会令人头疼，都因为它的起源——固定性。一个团队首次决定要召开定期会议时，成员都有较多的热情。大家都明白一点，开会是一个团队碰头的好机会，大家讨论共同关心的事情、分享可能对彼此有用的信息。但是要不了多久，这种会议就让大家产生厌倦，参会要么是出于责任感，要么是害怕遭受报复。

大家在同样老旧的话题上，重复开着玩笑，同样的几个人将会议作为平台，传达着自己的意志，全然不顾与会议主题是否相关。

我曾经的一个客户是一个以销售为驱动力的组织，他们对每周的销

售数据疯狂着迷，对利润当中的任何短期变化都要做出反应。他们有一支销售团队每星期一上午都要开例会。团队领导告诉我，这个例会是具有激励作用的活动，专门为了激发新一周的工作。他鼓励我去参加，看看这个会议的实际情况。

会议开始，他宣布泰瑞（此处为化名，为保护对象隐私）超越了销售目标4%。“我们要对泰瑞说什么？”他问。“太棒了！”全体人员热烈回答。“那乔安离销售目标还差2.5%，我们对她说什么？”“太逊了！”他们泄气地说。后来我问这个领导对于这些做法他是怎么想的，他说：“这是为了激励乔安。”

例会反映的是短期的想法。譬如，一个销售队伍每周讨论上周的销售数据。关注短期效益的危险在于，你会忽略长期的趋势，而过度解读一些小失误或偶然事件。当然，修正即时的问题很重要，但评估一个组织长期的表现更为关键。

这种“问责会”的唯一目标似乎就是指责表现不佳的人。如果以短期思维来思考，你更容易基于员工表现不佳的一次失误或仅一周的时间，而指责员工的疏漏。这种“问责会”是会议主持人的权力表演，对参会者来说则是一次令人绝望的羞辱。

参会者会想：“这次轮到我挨批了吗？”“问责会”让员工心惊胆战，团队成员虽然会因为感受到压力而在短期内业绩不错，但往往不会因为内心恐惧而表现出众。

会议不是一个信息分享的好平台，这个观点可能有争议。我们有出色的电子工具实现信息分享。（电子邮件不算在内！当一个员工离职后，他账号下的重要信息会瞬间消失。）通常，公司召开会议来共享信息，因为公司认为员工不阅读邮件中的重要信息。如果某员工没有阅读与工作相关的信息，或没有据此采取行动，那就会成为一个管理问题，而不仅仅是一个开会的理由了。

电子邮件或许就不是一个传播信息的好媒介。或许是因为信息太多，发送太频繁，而且邮件的语言难懂、篇幅过长、邮件群发对象太宽泛、邮件内容和收件人不相干或是太乏味……

比如，一个有效的信息分享软件叫作莲花笔记（Lotus Notes），它可以让团队之间用“数据库”来分享信息，实现真正的信息共享或知识的管理与储存。使用这个软件后，团队成员可以保持一致的工作进程，了解其他同事的工作进展。他们无须开会就可以共享信息，不论是在一起办公还是异地办公。

开会的原因

思考一下召开一个会议的好理由。这些理由不分先后顺序，或许你已经在你的企业里感受到这些理由了。请确保开会的理由达到前文说的

三个标准。

以下是两种情况：

1. 董事会必须决定是否在一个风险性项目上投资。如果投资成功，会有巨大的收益。如果失败，可能面临财务灾难。一直以来，董事会都通力合作，充分考虑组织的战略愿景，明白在一个业务领域的行为会牵一发而动全局，影响其他业务领域。2. 一位团队领导在固定地点办公，有一家文具公司前来接洽，表示可提供成本更低但质量略差的打印纸。

以上情况哪个值得举行一次正式会议？1或者2，或都不值得？什么标准让你决定召开会议？以下是一些观点：

- 这个决策能由一个人独立做出吗？
- 由他们做决策是否权威？
- 这个决策的潜在结果是什么？
- 这个结果会影响多少人？
- 如果决策错误，对决策者有什么影响？
- 一个人来做决策，在道义上行得通吗？
- 一个人来做决策，在商业上显得明智吗？
- 有没有哪个人拥有专业经验可以独自完成决策？

第一种情况比较清晰：董事会召开会议是必要的。第二种情况中，管理者则应该独立做出决策。有时在工作中，我们在民主这条路上走得太远了！

如果集体决策是必须且适宜的，那么召集大家共同决策、集体决策就是有力的会议目标。先广选一组参与决策的人，让他们带着问题来，这样可以让参会者带来不同的观点，辩论时能听到多方的声音。这一点我们将会在会议主席技巧那一部分来探讨。

成立了很久的团队马上要启动一个新项目。团队成员之前共同承接过许多项目，知己知彼。团队领导将项目细节用电子邮件发给大家，然后部署了每个人的角色和职责。你很高兴项目即将启动，但还是感觉有些不对劲儿。少了什么呢？

在启动任何新项目时，不论是引入新团队或是采用现有团队，把大家召集起来，讨论一下你们的合作方式，都是对工作很有帮助的。团队成员可能会提出连领导都忽视了的问题，也可能会就项目细节进行提问，大家甚至会感觉第一次会议才是项目正式启动的标志。

在项目结束后，召开一个汇报会议是很好的做法。

糟糕的总结汇报大会往往以“ 问责会” 结束，要大家为项目过程中的错误承担责任。

好的汇报会则是一个“ 双循环” 的学习过程。想象一下，假设手又红又痒，你去看医生。一般的医生只给你一个药膏，让你每天涂抹三次，症状就会消失。而好医生会仔细询问，了解病因。“ 单循环” 学习只盯着病症，然后在患处敷膏药，希望避免复发。“ 双循环” 学习则是要找到病因，然后修正系统或改正过程，确保问题不再发生。

一个好的项目汇报应该：

- 发现项目过程中发生的问题，强调原因，而不是怪罪员工。然后改变工作的方法，确保以后不犯同样的错误。

- 发现成效好的工作方法，然后决定是否将其发展为新的“ 最佳方案” 。

十个人聚在一起形成新团队。其中一些人可能之前就认识，一些人可能彼此陌生，或是仅仅听过对方的名字或名声。对任何一个新团队来说，让成员相互了解是很重要的。给他们时间去交流、融合、沟通，从职业角度和生活角度去了解对方。

新团队在实现良好业绩执行期之前，要经历几个时期——形成期（forming）、风暴期（storming）、规范期（norming）。

在形成期，团队成员在评估彼此、了解彼此的过程中都很友好，相处模式相对正式。到了风暴期，友好气氛消失了，取而代之的是大家为了职位开始较劲。每个成员为了找到最合适的定位，开始变得更加坚定。在正常期，大家站稳脚跟，角色和职责更加明确，工作方式也在此时确立。

团队之所以成立，是为了展现团队的最佳能力，所以前面两个时期的过渡越短越好。

加快度过这个时期的一个办法是让团队成员尽早见面，以便面对面地了解彼此。

作为很多机构的咨询师，我常常被大家询问看法。这个要求很合理，基于我在同行业和跨行业多个企业的工作经历，我经常可以给他们提出新颖的观点。

然而有时候，他们会要我认可一些高层人士做出的愚蠢决定，他们简直是在玩危险的游戏：“ 预备！瞄准！开火！” 他们很可能自己都意识到这个决定不合时宜，但是由于已经对员工宣布了，他们缺乏勇气和

谦卑之心去承认：其实还有一个更好的选择。所以若让我也站在统一战线上，他们就可以告诉员工，连一个局外咨询师都说这是个正确的决定……

如果你和别人见面，是为了寻求他们的专业经验，那就要利用他们的观点和经验来帮助你做决策，而不是让他们为你已付诸实践的错误做证言。（请警醒：有一些咨询师确实会认可你的想法，因为他们想要那笔咨询费。）

通常，团队在同一个地方工作。但随着全球化和企业的扩张，出现了一种既要为本地市场服务，又要降低成本的需求。这种需求导致越来越多的人在家办公，偶尔去一趟办公室。团队位置分散，成员能见面的机会就少了。这种与日俱增的“虚拟团队”现象会导致人们感到孤立，感觉与公司和同事都失去了联系。对一个新的虚拟团队来说，彼此面对面沟通是很重要的。如同在同一个地方共事的新团队，各个成员都要经历形成期、风暴期、正常期。但是虚拟团队成员之间的距离让这个过程变得十分困难。

在团队成立之初，只要有时间就应让成员碰面，或者安排其他机会组织聚会。我到星期四那一章会谈到，有很多方法能实现虚拟聚会。



我们都在职场上不断地谈判。每个人想要的或多或少不一样（或者完全不一样），于是通过谈判来达成交易。如果面对面谈判，成交要容易得多，因为彼此可以及时看到对方的反应。全球化市场意味着我们经常通过电话、视频会议或其他虚拟手段来进行谈判。不管选择什么方法，会议还是谈判的基础形式。

你不太可能了解职场上所有问题的答案。但幸运的是，如果你的社交圈很棒，你就会知道谁比你更专业。和他们见面，汲取他们的经验。在你描述问题的时候，尽可能不要影响他们的判断，客观地陈述，尽可

能依据事实清晰表达。最能帮助你的专业人士在给你建议之前，会提出很好的、深入的问题。通常他们不会告诉你具体的措施，而是会帮你分析不同选择下的结果，最后你就可以做出一个较为全面的判断。

如果一个团队领导或经理对一个问题的解决方法感到焦虑不安，选了一个可能的方案。那么他会请其他人一起研究这个方案，分析具体的优势和劣势。

总 结

当你邀请别人来参加会议的时候，你就将占用他们最宝贵的资源——时间。时间转瞬即逝，时间就是金钱。如果你的时间可以花费在其他更有价值的事情上，那就不会把如此珍贵的资源耗费在开会上。

同样的道理，因为这个企业不是围着你转的，所以你不可能独自工作、远离他人。

如果你需要找到一个问题的最佳解决办法，在召集会议前，请考虑以下三个标准：拥有目标；将有共同利益的人们集中起来，以实现这个目标；产生改变。如果有人以你的名义说，这个会议是解决某问题的最佳途径，但你不觉得开会能实现这个目标，那么，你要有勇气去质疑这话的有效性。

对一个企业的任何一个阶层来说，都值得去思考两件事：职责和传承。没有人能永远待在同一个公司，而且绝大部分的公司也都不是永恒的！你是这个公司里一个短期的管理者。如果你坚持采用的工作方法，连你自己都知道不合时宜或有所欠缺，那你是在把平庸之道变得永恒化、制度化。

想象一下这个画面：你的团队里来了一个新成员，满脸朝气。他天真地问：“星期一上午的会议有什么目标？”如果你如实回答：“我们就是每星期一上午开个会而已。”而且真的想不出其他更积极的答案，那真令人羞愧！这样的管理者真糟糕，企业传承也令人担忧……

小测试

1. 会议的主要目标之一是：

(a)帮助大家提升在职场的自我重视程度 □

(b)实现改变 □

(c)激励那些士气低沉的员工 □

(d)帮助大家拓展社交圈 □

2. 会议是_____的最佳途径：

(a)分享信息 □

(b)为资深人士表达想法提供平台 □

(c)启动一个团队 □

(d)管理组织 □

3. 研究表明，大家认为有____（百分比）的会议时间是被浪费掉的：

(a)50% □

(b)20% □

(c)30% □

(d)70% □

4. 以下会议召开的原因中，哪一项是典型的不好的理由？

(a)集体决策 □

(b)每周例行会议 □

(c)项目启动 □

(d)寻求观点和专业经验 □

5. 对于项目汇报会议，以下哪一项是潜在的收益？

(a)零循环学习 □

(b)单循环学习 □

(c)双循环学习 □

(d)三循环学习 □

6. 在团队形成的“ 风暴阶段” ，团队成员会：

(a)为了利益而忽略对方 □

(b)表达愤怒，变得强势 □

(c)在背后抱怨同事 □

(d)试图在团队中树立自己的位置 □

7. 一个团队召开虚拟会议的重要理由是：

(a)减少团队成员各自作战时产生的无聊感 □

(b)帮助团队成员消除孤立感 □

(c)确保团队成员手头工作保持一致 □

(d)给他们一起聊八卦的机会 □

8. 如果一个会议上大家争相追捧你的专业经验，参加这样的会议有何风险？

(a)你被邀请参会的原因仅仅是为了获取你的认可 □

(b)你的专业经验可能被忽略 □

(c)你可能不会同意与你相左的观点 □

(d)你对主题并没有深入了解 □

9. 在什么情况下，一个以集体决策为目标的会议最受认可？

(a)个人害怕承担决策的责任，所以要寻求集体的支持 □

(b)团队成员缺乏独立做决策的智慧 □

(c)如果让个人做此决策，从商业角度来说不明智 □

(d)让团队成员相信这个机构是民主的——这件事情很重要 □

10. 对一个职业人士来说，哪两个方面应该不断自省？

(a)职责和合法性 □

(b)职责和传承性 □

(c)职责和合理性 □

(d)职责和领导力 □

星期一 筹备会议

你可能经历过：有人邀请你参加一个会议，但会议目标并不清晰，而且你不清楚自己为何受到邀请。一场成功会议的秘诀在于仔细规划、全盘准备。

会议筹备的职责可能在会议主席身上，也可能在一个参会者身上。有一些主席是自己积极上阵，有一些则是把任务分配给其他人。现在轮流做主席成了一种趋势，所以不论你职位如何，都很有可能要筹备会议。

今天这一章讨论会议筹备中你需要做的全部工作。这个阶段中，一丝不苟的规划将给你回报——会议圆满成功。这意味着参会者能很容易地找到会场；他们到达的时候，能感到备受欢迎（或者至少感觉有人在恭候他们）；或是在到达的时候，他们的思绪已经进入会议状态，而且很想为会议做出一点贡献（至少不会觉得这个会议哪里有问题）。

我们把这样的人叫作“ 参与者”，而不是“ 出席者”，后者指的是仅仅出席会议但没有积极参与的人。我们也不把他们叫作“ 参会代表”，这种称呼是给那些出席者的代表人的。理想的情况下，会议的参与者应该是自愿选择参会的!

从设置目标开始

会议准备要从确定会议目标开始：



- 为什么有必要开会？谁认为有必要开这个会？

- 想得到的会议成果是什么？

- 时间重要吗？

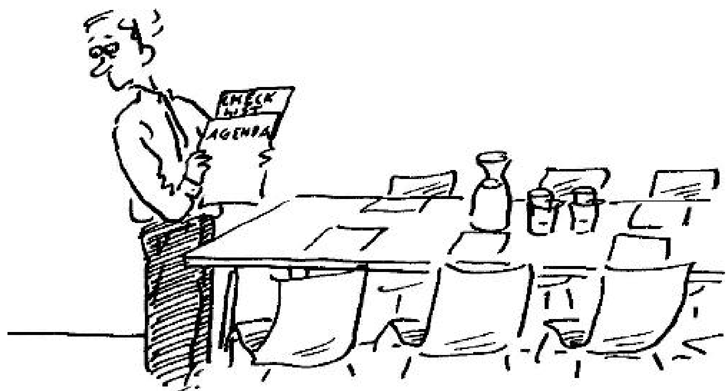
- 如果没有达成目标，会发生什么？

- 什么有助于会议成功举办？

会议日程

在会议日程中列出会议目标（如果参会者事先不知道）、议题、每一个议题的主导者以及会务安排信息。这些会务信息可在邀请函中呈现，但有必要在会议日程里单独列一页“ 会务安排”，因为忙碌的参会者经常因为忘记打印邀请函而漏掉时间、地点等重要信息。

会议日程应该列出所有参会者的信息，如果他们将担任会议的重要角色，也应该在日程中体现出来。



以下是一个会议日程的模板：

- 会议主题。

- 会议目标。

- 会议组织者（包括联系方式）。

- 会议记录者。

- 参会者名录。

- 地点、日期和时间。

- 会前须知。

- 未出席者的致歉词。

- 上次会议后的工作情况及发现的问题。

- 探讨的具体议题（包括简要介绍、议题主持人和每个议题的时间）。

- 安排/宣布下次会议的细节。

接下来我们依次探讨上述内容。前几项是为参会者提供背景信息的，起到情景预设的作用：

- 会议主题。

例如：召开财务委员会会议，确认H单元组的监狱新建一个监室要筹备多少资金。

- 会议目标。

例如：“我们手上有一笔拨款，要用在新大楼的建设上。所有预算必须在×月×日前完成，本次会议上的重要任务就是通过预算提案。”

- 会议组织者（包括联系方式）。

会议组织者的名字，有可能是会议主席、主席的私人助理、某个参会者或其他相关机构。要提供电话号码、电子邮箱、职位或职务。因为参会者有可能不认识会议组织者，这些信息有助于他了解会议组织者。

- 会议记录员。

提供记录员的名字，明确谁来记录会议上谈论的重点内容。

- 参会者名录。

参会者都愿意提前知道有谁参会，这样他们就可以适当做些准备。试想如果你要参与一场辩论，而且要对你的朋友或董事会施加影响，你会准备到何等细致的程度。

- 地点、日期和时间。

会议举行的地点和时间，稍后我们将具体讨论这一内容。

- 会前须知。

提供重要的背景信息。在你发出会议日程时，确保附上了背景材料。

以下这些信息是按时间顺序列出的会议流程：

- 未出席者的致歉词。

一般惯例是，不能出席会议的人应在会前告知主席，因为会议组织者会在活动后联系那些无故缺席的人了解情况。如果提前告知主席，即可避免此类情况。

- 上次会议后的工作情况及发现的问题。

在星期三那一章的学习中我们将谈到，优秀的会议主席会追踪工作情况，确保任务的执行。在本章，参会者要根据上次会议达成的共识，简要描述他们是如何采取行动的。同时，参会者也要根据上次会议提出想法和问题。

- 探讨的具体议题（包括简要介绍、议题主持人和每个议题的时间）。

要准确判断一个会议日程中应包括几个议题，应当在有限的时间内掌控所列的议题。例如，根据每个议题的复杂性和重要性，同时考虑参会人员与议题的相关性、知识储备情况以及其他现实因素，很好地预估每个议题所需的时间。如果不确定，那就保险起见，减少议题数量。

- 安排/宣布下次会议的细节。

会议要讨论其他事项吗？

不需要！请注意看传统的议程内容，没有包含“其他事项”。因为会议必须具备很强的目标感，而“其他事项”会冲淡会议目标。

长久以来，“其他事项”就是少数人用来影响会议的一个手段。他们以“其他事项”为借口，强调自己的计划或探讨一些议题。而这些都是他们在会前懒得告知主办方的议题。

一个要探讨“其他事项”的人往往就是准备最不充分的人。现实生活中，很多会议耗费在“其他事项”上的时间要远远超出讨论各个议题的时间。

没有“其他事项”，有以下好处：

- 会议能够保持目标感和话题感；
- 会议能够利用好时间，而“其他事项”会导致时间延长；
- 参会者能够在会上坦诚相待；
- 不会有意外出现。参会者应该在会前有时间做准备。唯一有可能讨论其他事项的人就是提出无关议题的人。这样存在极大的危险，他们容易让其他参会者仓促下定论，但由于他们自己都没有深入考虑过这些

事项，所以会导致会议无法做出一个信息全面的决策。

有一种情况可以允许“ 其他事项” 的出现，就是当会议议程发出后、正式开会前，出现了紧急状况。这时，相关人员就应该告知会议主席。如果大家了解紧急事态后，认为有讨论的必要，那这一事项就应该放到会议中。因为“ 其他事项” 是一种例外，而不是会议常规，所以一般不要把它放在会议议程里。

确定受邀者

如果你要召开一个常务委员的例会，那你每次邀请的对象应该差别不大。但是如果是一次即过的会议，那就比较复杂。有时候，邀请的人数可能过多，这是因为我们担心如果不全部邀请的话，可能会冒犯对方。如果你确定不了，就参考一下别人的建议吧。如果参会人数太多，会导致讨论时间过长、难以决策。如果邀请的人太少，有人又会抱怨有些利益团体没有代表出席，导致会议不能做出一个完备的决策。针对重要的议题，你可以试着邀请所有重要利益团体或重要观点的代表人。看看曾经有谁出席过类似的会议，也可以请这些会议的主席为你推荐人选。如果某个关键人物来不了，你还可以打听一下，他们还有哪些人可以推荐。

会议邀请

如今，除非有需要打印出来的“ 会前背景阅读材料” ，我们都喜欢用电子邮件发邀请，而且不愿意粘贴会议通知。会议日程通常都用邮件附件的形式发给受邀人。你的会议邀请函应该：

● 强调会议主题、日期、时间、地点。通常情况下，如果预算允许，你还应该安排一个咖啡茶歇时间，邀请对方在会前30分钟到场。在很多文化里，会前的交流环节很重要。

● 清楚地告知参会者，在会前应该了解哪些背景知识。如果有可能，就附上背景资料。

● 提醒参会者注意，谁应该来讲什么议题。

● 如有着装要求，或参会者有可能不注意着装，请在邀请函中注明。

● 提供旅行和停车安排。可以在邀请函中附上网上搜索出的地图、路线、停车情况和公共交通的链接。

● 提供联络人信息，包括一个应急的备用电话号码，以防联络人当天无法出席会议。

● 如果有餐饮安排，请提前询问参会者有无特殊饮食要求。

● 询问参会者是否要使用幻灯片或其他补充资料。如果有，请他们提前发给你。如果对方的补充资料很重要，需要其他参会者提前阅读的话，请在会前一周就提前发放。

● 给对方一个截止日期和联系人信息，请他在此之前确认出席。即便只是为了确认餐饮安排，这一条也很重要！

有个微妙的道理：一个人住得越远，他来得越早；而住得越近，来得越晚。如果你的参会人员中有一半住得远，有一半住得近，那么住得近的人很可能到得比较晚。

最近我在一个政府大楼里开会。参会者全部是同一个小组的，他们就在同一个大楼的另一侧办公。开会时，很多人都迟到了，原因是他们之前没来过大楼的这一边，都迷路了。我曾经去250公里外的一个地方参加会议，结果我比最早到达的当地参会者还早了半小时。

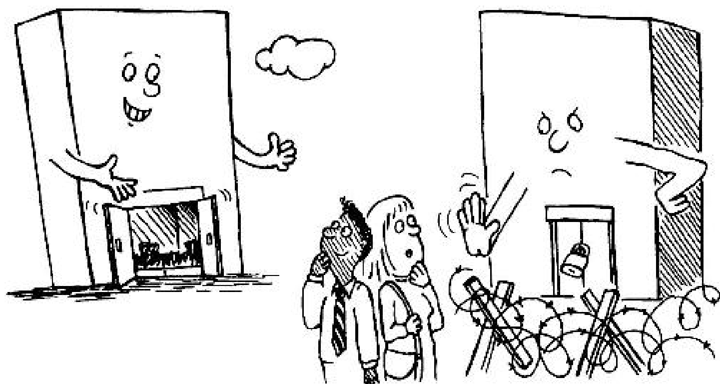
选择会场

在实际操作中，在敲定会议日程和发出邀请之前，就要选好会场地点。你应该考虑以下因素：

● 熟悉度。

你和参会者以前用过这个会场吗？

● 地理位置。



是就地开会还是去其他场地？就地开会让人觉得熟悉，也不费劲。大家都知道会场的位置，而且使用电话、复印机和公司的专业资源比较方便，连接上室内的网络系统也很便利。然而，参会者可能会觉得有其他同事在周围，会分散注意力。如果会议地点就在参会者自己的办公室，你会发现会议间歇后就很难再把他们召集起来，因为他们会说“我去看一下邮件”或“去处理一个紧急情况”，然后就离席，结果他们要么不回来了，要么就是“错过”了会议的重点。如果到其他场地去开会，

参会者能看到对此会议的成本投入，便会引起更高的重视程度和严肃性。外包的餐饮服务也能够带来一种新鲜感。由于参会者不会轻易地去查收邮件或者中途离席，你会发现他们的参与程度更深。然而，去其他场地举行会议必然要比就地开会的花销更大。很多机构不会给雇员补贴从家到办公室开会的交通费，但是如果是去其他场地开会就不一样了。若选择后者，你要做好足够的预算。

会议场地离参会者的位置有多远？他们来会场比去上班更远吗？开会时间太早、交通拥堵、公共交通不便利都会滋生疲惫感和糟糕的情绪。理想的状态就是开会时，参会者保有清醒的头脑和良好的精神面貌。

会场容易找到吗？

会场附近有公共交通吗？

- 所需空间。

会场应容纳多少人？空间足够大吗？椅子之间和椅子背后都有足够的空间吗？如果会议时间比较长，椅子舒不舒适？还是过于舒适了？

- 设备。

如果会议需要投影仪和音响设备，这个场地能提供吗？还是你要自带设备？场地能不能提供四组电源让设备都能使用？他们有没有橡胶罩或胶带，确保会场没有到处散落的电源线头？他们能否提供挂图和笔？坚持使用深色的记号笔——白板笔不能在纸上写字；挂图上使用红色和绿色的话，不论远近都看不清楚。

- 餐饮服务。

不要准备太多。人们饥饿时的工作效果比吃饱了要好！

确保餐饮团队能够满足一些特殊的饮食要求。

- 座次安排。

你可以根据参会人员的职场关系、私人关系和其他敏感因素，安排他们的远近座次吗？

- 根据参会者所处的位置安排便捷的通行方式。

- 停车的便捷程度和成本。

检查你的预算。很多市区的停车场内，如果停车超过一定时间，就要缴纳罚款。

告知会场管理人员会议名称、主办方名称、参会者名单和会议室门牌号，请他们设置指示牌，引导参会者找到会议室。

检查安保情况。在会场其他区域活动，参会者需不需要通行证？如果洗手间在一个电子安全门后面，需要请会场人员陪同参会者才能去洗手间的话，真是有点烦人（对有些人来说还有些尴尬）。为避免这种情况，可以为参会者准备临时通行卡，这样他们会感到惬意很多。

时间管理和会议顺序

如果会议在早晨晚些时候开始，你要考虑是否准备午餐，或者在会议中途安排一个午餐是否合适。

如果你计划下午开会，要先安排午餐吗？会议能否按时结束，好让那些远途的人早点回到家？

人们通常是在饭前工作效果好一些，而不是饭后。所以，你应该调整会议流程，把比较艰辛的讨论环节安排在午餐前。

住宿

如果人们不得不在会前或者会后住一晚，你得确保你或者他们自己有足够的预算。如果你是会议主办方或者组织者，代表参会者先预定好住宿是一种礼节。如果你这么做了，你得让他们知道付费的安排：是你预付了，还是让他们入住或退房时再支付？你所代表的机构是否在某些酒店可以享受更低的企业协议价，是否在住宿的餐标方面设有最高上限。

需检查的项目是：

- 住宿地与会场的距离。

- 住宿费用。

- 房费里面是否包含了餐饮。

- 房间是否提供无线网络（更重要的是，无线网络是否收费）。越来越多的人不愿到公共区域办公，而是喜欢在自己的房间里。房间内还要有便捷免费的网络服务，这样的话他们的体验才会更舒适、工作才会更高效。

你需要给参会者一张地图，把会场信息、住宿信息、两地距离、交通方式都告诉他们。

让参会者做好准备

一种有效的方法就是在会前和参会者进行沟通，确保他们了解会议

目的和他们出席的原因。还要强调对方所负责的议题时间：什么时候开始、要持续多久。关于会议所提的要求，询问他们是否觉得妥当。

总 结

所有会议都应该有一个明确的目的，参会者要了解这个目的。会议日程应该包括背景信息和会议流程，但不应该有“ 其他事项” 的信息。你邀请的对象应该是能为会议做出实质性贡献的人。在准备邀请函时，应该考虑“ 如果是我被邀请参会，我想了解一些什么信息” 。利用本章内容的检查清单，确保会场选址符合会议要求，然后要认真考虑会议时间和流程问题。记住，有些参会者可能在会前或会后需要住宿。而且，别忘了在会议前与参会者进行前期沟通。

小测试

1. 筹备一个会议的第一步是：

(a)确立会议目标 □

(b)发出邀请 □

(c)确定参会人 □

(d)撰写会议日程 □

2. “ 其他事项” ：

(a)通常都应放在会议日程里 □

(b)任何时候都该放在会议日程里 □

(c)应该是会议日程的可选内容 □

(d)通常不能包含在会议日程里 □

3. 人们在什么情况下工作效果较好？

(a)午餐前 □

(b)午餐后 □

(c)边吃午餐边工作 □

(d)不吃午餐 □

4. 会议记录员的角色是：

(a)记录会议内容，让缺席者了解会议情况 □

(b)记录会议上出现的重要信息 □

(c)逐字逐句地记录参会者所有说过的信息 □

(d)收集有可能会不利于参会者的信息 □

5. 在办公场所之外的地方召开会议比较有效，原因是：

(a)降低外部干扰，譬如电子邮件和其他同事的打扰 □

(b)花费更少 □

(c)远离办公场所总是件好事 □

(d)酒店和会议中心有更好的会议室 □

6. 如果有参会者要在会上就某一个议题发言，那在会前与其进行沟通会比较有效，因为：

(a)他们需要知道你在现场会和他们保持一致立场 □

(b)他们需要知道与这个议题相关的政治信息 □

(c)提前沟通可以让他们选择放弃参会 □

(d)他们需要了解会议目标以及这个议题将花费的时间 □

7. 如果是在办公场所外的地方举行会议，你应该提前告知会务人员会议名称、主办方名称、参会者信息，这样可以：

(a)让会务人员接待、引导参会人员前往会议室 □

(b)让会务方在他们的营销资料中炫耀你是他们的客户 □

(c)让会务人员在会前准备好茶歇点心 □

(d)让会务人员提前制作好嘉宾名卡 □

8. 要核实企业在餐饮和住宿方面的开销额度，是为了：

(a)让参会者的开支可以达到最高上限 □

(b)确保参会者不超支 □

(c)让参会者知道你在为他们花钱，让他们感到内疚 □

(d)查出哪些参会者开支过高 □

9. 当你发出会议邀请函的时候，应该：

(a)仅仅包括一个地址信息，参会者可以自己查找路线 □

(b)因为会场位置不太好找，请参会者到了会场附近就自行问路 □

(c)给他们一个邮政编码，他们就可以通过卫星导航找到会场 □

(d)提供一个地图和线路信息，帮助参会者找到会场 □

10. 在确认参会者邀请列表时，应该：

(a)宁愿多邀请一些人，这样的话就不会因为疏漏了谁而得罪别人 □

(b)坚持“ 简约精炼” ，邀请少数人，确保会议简短 □

(c)如果不确定哪些参会者能为会议做贡献，就去咨询一下别人 □

(d)邀请那些故事讲得好，也能娱乐大众的人 □

星期二 参与会议

作为一个参会者，你能做的很多，而不仅仅是出席！

如果你去参加会议，一言不发，那你对会议的贡献就是零。

如果你在会议上占主导地位，且不论你的言论是不是比其他参会者的更有用，这个会议就成了你发表个人观点的平台，其他成员就会对参会这件事感到忧虑，而且可能因此讨厌你。

想到其他人可能比你有经验、职位比你高、贡献比你多，你可能会对发言感到紧张。

你也可能会发现会议很无聊，然后不自觉地把这个情绪表现出来了。

今天，我们将探讨如何从会议中获益、如何有效地在会上发言等技巧。我们先做一个自我评估，以此作为后续内容的基础。请诚实地回答每一个问题，快速作答更容易呈现真实的看法。完成评估后，请阅读后面的分析，看看你的分数代表什么。

这个评估并不是严密的科学分析，但是它会告诉你，在哪些方面提高一点的话，你会更有收获。

你的参会技巧	1分（从不）	2分（偶尔）	3分（经常）	4分（总是）
在会前的问候和社交活动中，我感觉很自在				
我是很好的聆听者，而且对于别人对我所提问题的回答我都很感兴趣				
我会等别人发言完毕再发言				
发表观点和看法时，我很有自信				
在会上做案				

例陈述，我的方法精准、表达清晰
我擅长解读、理解别人的肢体语言
我了解自己的肢体语言，我也了解别人会如何理解我
我的肢体语言可以展示我的参与程度和自信
当我要发表有用的观点时，我可以很坚定
我愿意承认错误
我在紧张焦虑时可以控制自己的音调
每次参加会议我的着装都恰如其分
我会认真倾听别人在会上的发言
我会为了开会做准备
参会前我就知道我的目标是什么
会前我会阅读背景知识
我会仔细回顾上次会议的笔记
我会提前研

究别人的观点	
我参会时和其他成员抱有共同的目标	
如果会议和我无关，我就不参加	
总分	

结果分析	
20～39分	在参会技巧方面，你还要做很多功课。当你收到会议邀请时，应该领会对方想要你做什么，做好背景信息方面的准备，保证你可以为会议做出积极、恰当的贡献
40～59分	你拥有基本的参会技巧，现在该磨炼它们，你就能更有效地在会上发言了
60～80分	你的会议技巧良好，现在是时候让这些技巧从良好变成卓越了

会议前

做足功课:

- 弄清为何要开会——会议目的是什么？

- 了解会议主办方。

- 阅读背景材料。

- 选择你感兴趣或者与你相关的议题，看看就此议题你是否有话可讲。

- 查好去会场的路线和所需时间。

- 再次确认会议时间。

- 确认着装要求。

和会议相关的社交细节

见面、问候和名片

在会议开始前20分钟到达。可能其他参会者已经聚集在一起，有些人你很熟悉，有些人你是第一次见。这就需要进行自我介绍。

不要低估了见面、问候的重要性。见面5～7秒钟内，我们就会给别人留下了一个印象。不管这个印象准不准确，他人都会按照这个印象来和我们接触。你有没有见过什么人，他给你留下的第一印象不好，但后来你又逐渐喜欢上了他？或者你一开始很喜欢某个人，但后来又不喜欢了？不管是哪种情况，都说明你的第一印象是错误的。但不幸的是，大多数人都觉得第一印象是对的，而不会等到进一步了解对方以后再做判断。你和他人见面、问候的方式极大程度上影响了他们对你的判断。如果他们对你第一印象很好，更容易对你的观点产生好感。如果他们不喜欢你，就容易攻击你，至少，不把你当回事。

见面请先握个手。当你和别人握手时，要用整个手掌坚定有力地握住对方的手掌，然后上下摆动两三次。不要等着别人来握手，因为握手是一种积极问候的方式，而不是被动地服从。同样地，不要使用手指头握手，给别人一次友好、有力的握手远比拽住几个手指头晃几下要好多了。力量不足的握手会发出错误的信号，这样的握手会让你受制于一个专横、强势的人，他会认为或下意识地认为你可以被控制、被欺负。



当你和别人握手时，要向对方致以微笑，看着他的眼睛，然后时不时挑动一下眉毛。具有社交行为能力的人（包括黑猩猩）会在问候时挑动眉毛，不具有社交能力的人（或黑猩猩）的眉毛则不会有变化。

在你微笑并挑动眉毛的时候，请介绍自己的名字——要两次！譬如，我会说：“ 你好，我是大卫，大卫·科顿。” 人们初次见面时都常常关注自己的失误，担心自己展现出来的面貌不好。鉴于这个原因，人们往往很难听清楚对方的名字。如果你先说自己的名字，然后再报上全

名，听起来很自然，而且增加了对方记住你名字的概率。这样的话，他们能够更容易记住你的名字。他们要向别人介绍你的时候就不会难堪，也不至于还要说：“ 抱歉，我刚才没记住你的名字。”

听到别人介绍名字时，你可以重复一遍，这样有助于你记住它。例如，如果对方说：“ 你好，我是帕特。” 你可以说：“ 你好，帕特，很高兴认识你。”

很多人觉得，在第一次见面时就记住别人名字是很困难的。现实生活中，我们中的很多人都太关注自己，关注我们给别人的第一印象。这导致别人报名字时，我们都听不清楚。

试试这个方法：当别人做自我介绍后，你说很高兴认识他们，然后接上对方的名字。譬如，“ 很高兴见到你，艾穆德” 。然后你端详他，听他说话的同时，就在脑子里重复几遍他的名字。下次你见到另外一个人，用同样的方法，然后快速回忆上一个名字，确保你还记得住。这种简单的重复——一次是说出声，几次是默记，然后多回忆几次，就能帮助你记得很多名字。

开会时，如果你能叫出对方的名字，你的威信就会得到提升。第一次见面就能记住对方的名字，蕴含的信息是：你重视对方，他值得被你记住。此举是非常令对方愉快的。

要提醒你注意一个有趣的现象。当两个男人见面时，不管是日常场合还是商务场合，双方的身体都应略微侧身面对对方。如果他们正面相迎，就感觉像打架的阵势，而且给对方的印象也是敌对不友好的。当一个男性和一个女性见面时，他们应该正面相迎。如果男人侧面朝向这个女性的话，就感觉他还有其他事情，随时会走。两个女性见面时，不管是侧对还是正视，总体来说都会比较自然。而且在第一次见面时，她们都会比两个男性见面或者一男一女见面要站得更近。这些细微的事情会在很大程度上影响对方和你相处的舒适度，而舒适度造就的就是彼此的信赖感。

如果你在第一次问候别人之后就交换名片，需确保你了解对方的文化。例如，在日本的会议上，通常都要双手递上、双手接纳对方的名片，然后仔细阅读名片上的内容，再把它放在自己前面的桌面上。在西方社会，通常都是单手交换名片，快速看一下就塞到口袋里。

座次

问问会议主席是否有座次安排，如果没有，那就找一个可以和主席有眼神接触的位置，这样的话如果你要发言，就很容易。把你的公文包、电脑包放好，注意整洁。在会议开始时，确保你准备好了所需的资料、笔和其他设备。

出席

把你的“玩具”——手机、电脑、iPod、iPad——都关掉，收起来。如果你来参会的态度是严肃的，那就应该表现得很专注。桌子上放的通信设备容易分散你的注意力，对其他参会者来说也是不礼貌的，那样会让别人感觉你的个人事务比开会更重要。

了解谁是谁

如果会议桌上有几个人你不太熟悉，那就值得画一个桌位简图，标注上他们的名字。当你要提及谁的时候，如果知道对方的名字，你会更有自信。

倾听

现在会议开始，倾听的时候到了。你是一个很好的倾听者吗？你能倾听别人在谈论些什么吗？你也听到了自己想听的内容了吗？



在倾听的时候，快速做点笔记。这样你发言时，可以直接引用他们说过的内容，而不是只记住了一半或者张冠李戴。

识人

著名的精神病学家威廉·格拉瑟（William Glasser）曾说过，我们每个人从青春期到死亡，在大脑里都有链接起来的行为驱动力。我们会不断地找寻事物，来满足这些驱动力的需求。如果找到了，我们就会感到幸福和满足。如果找不到，我们就会感到难过和不满。

共有五种驱动力：

- 爱和归属感。
- 权利和地位。
- 自由。

- 乐趣。

- 生存。

大多数人都有行为的主导驱动力和从属驱动力，其他几个驱动力的重要性都不如这两个。有时候我们可能因为所处形势的不同而转换驱动力，但是大多数人的一生都在不断满足主导驱动力和从属驱动力的需求。

这五种驱动力各不相同。一旦我们了解了它们，就可以像“ 热键” 一样激活它们，从中获益，而且也能让我们在人际关系中有所收获。

这些驱动力的特性：

- 爱和归属感。

拥有这种驱动力的人倾向于团队合作，他们寻求志同道合的朋友。如果他们没有团队，就会感到不适和孤立。在一个会议中，你会发现这样的人希望达成共识，也希望别人同意、准许自己的提议。

- 权利和地位。

拥有这种驱动力的人想得到别人的认可，想要出人头地。在会议上，他们的表现就是反对别人的观点。因为立即认同别人意味着他们自己没主见，而且会把自己拉低到别人的水平。对这类型的人，你不用奉承他，但可以感谢他分享观点。如果你有一个好点子，即便你确定这个点子是正确的，我也建议你先试探一下，然后对此类型的人说：“ 你的看法是什么呢？” 他们会更容易接受你的看法，因为你征求了他的意见，这是对他的恭维。

- 自由。

拥有这种驱动力的人要的是自主权。他们会感到被规则约束着，对各种流程感到不适。对这类人要给他们空间，让他们发挥创造力。和他们说话时要注意措辞，避免使用“ 你必须……” “ 规定……” 等。别期待他们有团队合作精神，但可以相信他们的潜力和巨大的创造力。如果你可以融入他们、让他们和你保持一致，他们就能够跳出条条框框，提出大量的新想法。

- 乐趣。

这类型的人可能是最难共事的。因为他们的主要诉求是愉悦感，但开会这件事通常是极其严肃的。被乐趣驱动的人爱开玩笑、容易脱离主题、漫不经心。在现实中，他们倾听的时候极其认真，因为要发掘好玩的内容。就像传统莎翁式的“ 傻子” ，他们能够看穿傲慢和刻板，迅速抓到问题的核心所在。趣味和幽默都是具有创造力的，如果你利用好这

一点，你会发现这类型的人在会议上能有很多贡献。

- 生存。

基本上，你不太可能在职场上遇到以生存为主导驱动力的人。因为以生存为主导驱动力的人是处在有上顿没下顿、不知道今晚何处栖身的状况之下。然而，随着生活环境的变化，每个人的主导驱动力会有临时的改变。你或许会遇到这样一种以生存为驱动力的人：他们很担心自己的生计，在工作上担惊受怕，对现状感到不适应。你要友善地对待这些人，但也不要显得你在施舍恩惠给他们。就事论事，无须刻薄。

知道该何时开口，维护自己

第一次参加委员会、工作小组或是公司会议，你会很容易认为其他人比你知道得多，经验也比你多，而且能做更多的实质性贡献。请退一步想：你是被邀请来参会的，所以你是有权利站在这里的。如果你默不作声，或许学到了不少东西，但是你没有贡献，那可能下次你就不会被邀请了；会议上的很多人都乐意接受你，把你当作团队一员，认为你有观点可以分享。你有发言的权利，也有被倾听的权利。

如果开会时你有点紧张，那最好的发言的方式就是提问。别担心自己的问题是不是很傻很天真。例如，别人发言以后，你可以说：“关于这个，您可以再多讲一点儿吗？”或者说：“您说的这个我不太熟悉，可以做点阐述吗?”通常情况下，对方会很乐意再讲一会儿的，这样的话，你就在会上发挥了作用。

知道何时开口这件事不容易。在正式的会议上，一般都是通过会议主席来发言，或者参会者示意主席自己有话要说。敏锐的主席会观察那些想发言的参会者给出的暗示。如果他知道你在某个领域有专长，他会邀请你发言。在不太正式的会议里，大家往往都可以在恰当的时机进行发言。在起步阶段，你可以观察别人发言前是如何表示的，然后学习他们的方法。

发言时请大胆一点。不要道歉，不要花太多时间说“我在这个领域是新手”的话，因为这样会惹怒经验丰富的参会者。巧妙地表达你有话要说，突出重点。如果你想发表一个大胆的看法，可以这样开头：“从我自己的经验看来……”你的经验是不容辩驳的，不管别人赞不赞同你的观点，他们都没法反驳你的经验。

会议上的展示

有时候别人会邀请你做一个简短的展示，需要做到简洁明了地陈述案例、清晰地表达观点。如果你有机会事前做准备，最好能拟一个提纲。

展示都有一个开头（告诉别人你要介绍的内容）、主体（介绍内

容）、结尾（回顾内容）。不要介绍2个或3个以上的主题，也不要重复内容。如果你的演讲时间比原定时间略短，也没人会介意。

关于做展示时的开篇结构，有一个有用的助忆方法。尽管这是给大篇幅演讲准备的，但同样适用于简短的演讲。记住几个字母“ INTRO”：

兴趣和影响（interest/impact）；

需求（needs）；

时间（timing）；

范围（range）；

目标（objectives）。

兴趣和影响：你要在开场时就用有趣的表达或者提问，抓住别人的注意力，让他们全神贯注。不要介绍你的名字，然后说“ 我今天是来讲……” 你得有趣！

需求：用简短的方法提出为什么大家要听你的展示。

时间：预计你的展示时间。

范围：你所讲的内容范围。

目标：结束后你希望大家能收获什么。

以下是一个例子。假设你是一个零部件销售组的领导，在例会上发言。

兴趣和影响：欢迎大家！上周我们拿下了有史以来的一个大订单，它将给我们带来1500万欧元的收益。我们的销售经理乔治·布朗，虽然他星期五不在这儿，但就是他领导大家拿下的订单。

需求：要是乔治知道投标公司想要小零部件和大零部件，他今天可能就会来和我们分享成功故事了。很不巧，乔治刚刚加入小零部件部门，还不完全了解我们公司生产的其他产品，所以他没能做跨界销售。

时间：接下来的20分钟里。

范围：我要向大家介绍本公司低调的大零部件，让大家了解它的生产过程、它的外形以及我们的定价结构。

目标：如果你们要跨界销售多款产品，就会比乔治更坦然。若你们能够完成销售，再回来与我们分享成功！

大多数人感觉坐着聆听要比站起来发言更自信。我们的大脑会分泌一种具有保护机制的肾上腺素，在我们恐惧时，这种肾上腺素会帮助我们准备好战斗或者逃跑。（这就是“战斗或逃跑”反应，即急性应激反应。）因为我们在会议上可以作战也可以逃避，所以我们可以感受到肾上腺素分泌的副作用：口干舌燥、胃部忐忑、双手和双腿发抖。通过充分的准备、练习，在开口前做一些关键词提示，然后深呼吸，就可以减少紧张感。不要喝冷饮，因为这会收紧你的声带，让声音变得很局促。饮用温水比较好。多练习，发言就会变得简单。

总 结

你拥有参会的权利，同时也应该有所贡献。如果你知道会议目标，便可以推测出，自己的经验和会议有什么关联，继而预想一下你在会议上可以分享什么。

阅读所有的背景材料，确保你已完成了上次会议所指派的任务。

不用提前准备演讲稿，但是要思考你发言的重点。机会来临时，就示意你想发言，然后陈述你的观点。最糟糕的莫过于会议结束还想着“要是刚才我说点什么就好了”。



和别人见面、问候时要充满自信。听到别人的名字后重复一次，然后介绍你自己的名字，要说两次。

会议开始后，请倾听并观察。注意会议的正式性或非正式性，你的行为要符合会议性质。观察参会者行为背后的驱动力，据此做出回应。这样，即便你不同意他们的观点，他们也会感觉你理解他们。会议期间不要受其他因素的干扰。

综上所述，记住你有权为会议做出贡献，而且你的贡献和别人的一样重要、一样有价值。

小测试

1. 在见面和问候时，

(a)我们在大约1分钟内就给别人留下了一个印象 □

(b)我们在大约30秒钟内就给别人留下了一个印象 □

(c)我们在大约5~7秒钟内就给别人留下了一个印象 □

(d)我们在大约2秒钟内就给别人留下了一个印象 □

2. 我们的第一印象：

(a)有可能是错的 □

(b)总是对的 □

(c)总是错的 □

(d)无关紧要 □

3. 开会时你还拿着手机：

(a)完全可接受。作为一个职业人士，你就是要处理多重任务 □

(b)表明你手头的事情比开会更重要 □

(c)表明你的重要性，提升你在参会者中间的权威性 □

(d)缓解会议的无聊感 □

4. 画一个会议座次草图：

(a)能帮助你在短暂离席之后找到原来的位置 □

(b)是一个有效缓解会议无聊的方法 □

(c)就是浪费时间 □

(d)能帮助你了解谁是谁，当你要提及对方时会有更多的自信 □

5. 格拉瑟的五项行为驱动力是：

(a)爱和归属感，权力和地位，自由，乐趣，生存 □

(b)爱和归属感，金钱，自由，乐趣，生存 □

(c)爱和归属感，权力和地位，认同感，乐趣，生存 □

(d)爱和归属感，权力和成就，奖励，乐趣，生存 □

6. 第一次在会上发言的最好方法是：

(a)大胆发言 □

(b)提一个问题 □

(c)打断发言最多的参会者 □

(d)询问其他参会者是否介意由你发言 □

7. 当你第一次在会上发言时：

(a)进行道歉 □

(b)开场先说你确实对此议题了解甚少 □

(c)为了确立你发言的权利，可以强势一点 □

(d)不需要道歉 □

8. 在帮助你做展示的INTRO技巧中，字母I代表：

(a)说明/信息 □

(b)信息/兴趣 □

(c)兴趣/影响 □

(d)说明/影响 □

9. 如果你发言时会紧张:

(a)喝冰水 □

(b)喝温水 □

(c)不要喝水 □

(d)会前喝点儿酒 □

10. 当你进入会议室时：

(a)看看是否有座次安排 □

(b)找个最舒适的位置 □

(c)作为礼节，你要让其他人先就座，自己再坐 □

(d)坐在最靠门的位置，要是会议无聊，你就可以先离场□

星期三 主持会议

要是没有会议主席进行一些控制，很多会议都会混乱。在确保实现会议目标方面，会议主席是一个关键角色，他具有一定的权力和很多责任。

很多机构的会议主席都是轮值担任。所以，即便你是单位里相对年轻的成员，也有可能做会议主席。这一章将为你讲述高效的会议主席要具备的能力和技巧。我们从主席的章程开始说——它是一个列表，罗列了合格的会议主席应做的事项，是培养主席经验的基准。

我们曾经和一帮离不开手机的董事一起工作。我们开了一个为期三天的会议，并没收了他们的手机，还雇用了一个临时的专职秘书，负责帮他们接听电话。在茶歇时间，这些成员可以使用手机，这个秘书就为他们转达短信消息。

第一天，这些董事会成员都很紧张、不自在，也不在状态。

第二天，他们明显淡定很多。

第三天，他们说自己感觉浑身轻松，体会到一种全新的自由感。

后来我们听说，这家企业把“ 禁用手机” 变成一项会议常规。

会议主席的章程

- 我期望别人做到的，我自己先要做到；
- 会前我要确保每个参会者都知晓会议情况；
- 会前我要阅读会议的背景信息；
- 我对例会要提前做计划；
- 我要独立制作会议议程，或者和某个参会者一起做；
- 基于每个议题的重要性、每个议题所需的时间以及整个会议所要讨论的议题数量，我要安排会议议程及时间；
- 我要检查上次会议的落实情况，标注哪些需在本次会议上探讨；
- 对于上次会议大家一致同意要完成的计划，我不能接受执行失败，我希望愿意行动的人能够真的行动起来；
- 我要提前检查会议室里的温度，确保室内通风理想；

- 我不会为了会议严肃性就牺牲幽默感，但是我确实希望大家根据议程行事；
- 我的座位能让尽可能多的参会者在会议上看见我；
- 我一定准时开始会议；
- 我从最开始就要设立好会议目的，并确保参会者都明白；
- 在讨论细节前，我会确保大家对这个议题已有基本认识；
- 我不会（也不允许）偏离会议议程；
- 我对会议上所讨论的事情都保持中立态度；
- 我专心倾听，然后清楚地提问，确保大家都了解彼此讨论的观点；
- 不论是否同意发言者的观点，我都确保大家倾听他的发言；
- 我会使用会议设备来激发大家讨论；
- 不管参会者多么资深、多么重要，我也不允许他们操控会议；
- 我不允许会议上有私下交谈；
- 会议开始前，我要求所有参会者关闭手机、电脑和其他电子设备；
- 如果有人在会议中使用手机，我会停下来请他们关闭；
- 遇到会议被打断的情况，我会冷静耐心地处理，而不会让会议受影响；
- 对沟通的内容我会做一个总结，然后检查我自己做了哪些事务；
- 我近距离观察参会者，通过解读他们的肢体语言，来把握会议节奏和氛围；
- 我一定会记录大家达成的共识以及行动措施；
- 如果我确信沉默的参会者能够做有用的发言，我就会鼓励他们；
- 我会核查大家是否都明白会议结束后各自的工作安排；
- 每次会议我都按时结束，守时是我的好名声。

这个清单很长，做到其中一些需要良好的专业能力和社交能力。

下面来看部分内容的细节：

我期望别人做到的，我自己先要做到

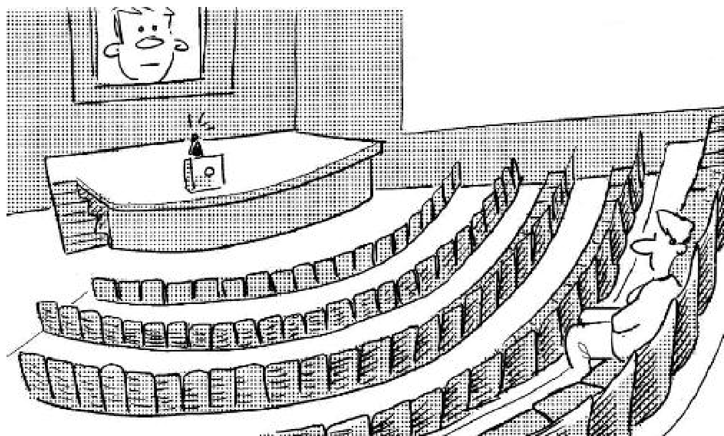
会议主席扮演领导者的角色。作为领导者，你的言行是其他人的标杆。不论是会前、会中，还是会后，你必须树立一个言行的好榜样。

检查上次会议的落实情况

会议议程中靠前的议题包括“上次会议的落实情况”。对于已达成共识的工作内容，如果大家不去落实，那就没有开会的必要了。之所以召开会议，就是为了实现某种目标。你应该礼貌地向大家表明，工作不落实是不可容忍的。如果开会前某人没有向大家和会议主席解释为何没有完成工作，也是不可容忍的。

准时开始会议

如果计划开会的时间到了，出席者人数达到最低标准，此会议就合法有效。如果人数不达标准，会议就无效。如果你主持的是一个比较常规的会议，就要了解这个最低人数的要求。如果开会时间到了，出席人数已达最低的人数要求，会议就可以开始。



你没有义务去帮助迟到者跟上会议节奏。作为一个榜样，你应该守时，也应该鼓励大家守时。

会议目的与相互理解

在会议开始时，你应该欢迎大家，并陈述此次会议的目的。在每一个议题开始时，确保大家都理解这个议题及其重要性和背景。有一个常见现象：少数几个人会在私下激烈讨论，当主席请他们发言时，他们又羞涩地承认其实自己并不理解大家探讨的话题。

一定要在会前完成所有必要的背景信息阅读。请一个参会者谈谈他

对背景信息有何看法，这个行为会让大家看到作为会议主席，你对大家的期望。如果这个人因为没有阅读背景信息而感到窘迫，这就是他的问题！

把控会议方向

会议很容易走偏。一个不经意的发言就会引导大家偏离主题，而后就跑题了。主席的一项工作就是保持会议的正确走向，温和地建议大家（至少是刚开始的时候）“看起来我们偏离议题了”，然后利用这个机会总结一下之前的讨论，接着邀请其他人继续讨论议题。

你也要确保一直遵循会议流程的安排。

保持中立

即使你的内心在呼喊“他们的观点都是错的”，你也必须在会议上保持中立。如果在一个争论中你表现出对某一方有偏好，那你的信誉度就会严重受损。

纵使你从根本上不同意他们的观点，你也要给大家公平的发言机会。

协调的技巧

如果会议是想要大家有所创新，那最好用一些协调会议的技巧，而不是仅仅用讨论和辩论的方法来强调每一个议题。

我曾经和一位同事去协助举办一个大型机构的会议，参会者都是董事会成员和高级经理。会议要确立他们公司的十年信息科技战略。我们建议说，十年战略不太可行。但是，他们坚持认为公司有足够的知识和背景来完成这个目标。

他们让我们仅仅是来提供辅助性支持，所以我们没能再做其他方面的贡献。

在这个会议上，参会者决定，他们的机构将不采用互联网技术，也不使用电子邮件，原因是这两者都是昙花一现的流行现象，以后就会消失。我们真的无言以对。会议主席的工作有时候真令人沮丧！

在传统的头脑风暴中，会议协调员先描述一个问题，然后给参会者一个时间段集思广益，解决问题。每个观点都会被记录下来，时间到了，问题事宜就讨论完毕，优势劣势也争论完毕。这种方法有一定的缺陷。解决问题的最佳方法是，退后一步，不要把这个问题放在最重要的位置上，而是去考虑一下别的事情。此时，我们的潜意识会继续思考这个问题。当我们思考着和这个问题无关的事情时，原来问题的答案自然会浮出水面。传统的头脑风暴方法没有让潜意识参与工作，充分开发大

脑的头脑风暴则可以解决此问题。

- 做两分钟的头脑风暴；
- 暂停两分钟，来讨论一下和问题无关的事情；
- 再做两分钟的头脑风暴。

你会发现，我们可以在很短的时间内激发观点，间歇时间能让我们的潜意识继续思考这个问题。停顿过后，我们能获得比以前更有创意的想法！

这样，我们就有了很多想法，然后就其可行性逐一讨论。这不仅很花费时间，而且人们往往倾向于维护自己的观点。即便别人认为这个观点没什么价值，自己也要捍卫它。所以，为了快速甄选出有用的观点，可以使用PMI法则（plus即加分观点，值得深入考虑；minus即扣分观点，不值得再探讨；interesting即有趣观点，和当前话题不密切相关，但是未来可能有用）。

按顺序探讨参会者提出的观点。探讨每个观点时都让大家举手表决，统计有多少人认为这是“ 加分” “ 扣分” 或是“ 有趣” 的观点，以多数人的意见为准。然后用绿色标记“ 加分” 观点，用红色标记“ 扣分” 观点，用黑色或蓝色这样的中性颜色标记“ 有趣” 观点。只需几分钟，你就知道哪些观点值得再探讨。而且对于那些会制造气氛支持自己观点的人，不论他们是资深还是善辩，你都不用再去管控他们。在这里，民主说了算！

力场分析

如果你计划做一个项目或者一个改变，力场分析能有效分析什么会帮助你、什么会阻碍你。它是一种结构性的头脑风暴。

在挂图中间，简要写上核心问题是什么，然后在旁边列上两栏：“ 有利因素” 和“ 阻碍因素” 。什么事情会帮助实现这个项目，以及什么事情会阻碍它，都让参会者讲出来，或者让他们直接写下来。让他们根据每个观点的重要性，进行分值为1～10的打分。另外一种方法是，让参会者描述每个观点是属于大问题、中等问题还是小问题。然后根据他们的评估（大、中、小），相应地用箭头的长短来表示。为了达到更好的视觉效果，你可能愿意用绿色来写有利因素，用红色来写阻碍因素。这个分析方法的目的是：以此作为讨论的基础，探讨大家应该降低或者消除哪些大的阻碍因素，同时突出哪些有利因素，以化解阻碍。

这个视觉工具可用来激发讨论，而且简单有效。

有利因素　　　核心问题描述　　　阻碍因素

不容易对付的人物和情况

在会议上，贪心的人会寻求关注，他们对每个议题都要发言，还要回答每个问题。而且，他们还会阻止别人发言。即使别人真的说了一些有价值的事，他们也常常不当回事儿，他们只会觉得那是别人在闲聊。因为这类人需要别人的关注，对付这类人的方法就是给他们关注。当弗莱德第五次要发言的时候，你可以说：“ 嘿，伙计们，别让弗莱德一个人忙啊！” 因为你暗指他是最努力的参会者，给了他所渴望的关注，所以他会很开心。你其实是让他安静会儿，但他是唯一意识不到这个提示的人。如果暗示的策略不管用，你可以在会上开诚布公地告诉他，或者在会议间歇时告诉他。感激他所做出的贡献，但向他表明，别人的发言也一样重要，礼貌地请他给别人一个机会。

会议上的冲突难以避免。在公开场合，两个人意见相左引发的争执往往比私下里的争执要更激烈，因为他们都不愿意颜面尽扫。



冲突往往来自三大方面：专业知识的分歧、权力斗争和个人恩怨。如果你严格掌控会议，那么，会议冲突升温的可能性就比较小。但如果你不是这样的风格，就该严厉起来，坚持做到以下几点：

- 举手才能发言。
- 每次只能一个人发言。
- 每个人都有发言的机会。

处理冲突时不要带有个人感情色彩。如果一个参会者的言辞有诋毁他人之意，要告诫他们这样不合适，应“ 对事不对人” 。

对产生冲突的当事人提问时要客观，询问他们能接受什么样的解决方法。

如果时机合适，同时你也有权威（及勇气），那就有必要在会议结束后，单独与产生冲突的双方沟通，深入探讨他们的问题，尽量避免情况再次发生。

总 结

要时常暂停讨论，进行总结：

- 展示参会者已经取得的成果；
- 创造一个自然的间歇，让大家知道讨论告一段落了；
- 帮助参会者梳理会议中提出的所有观点，从而做出更合理的判断或者辩驳。

要做好总结，就必须认真倾听。偶尔还要提出问题，请对方详细阐释，确保你弄清了对方的意思。对于那些不愿意承认理解有偏颇的参会者，你的提问也可以帮助他们。用简要的笔记记录关键信息，而不是把别人的话语逐字逐句写下来。这样，你可以有更多的时间去观察会议情况。

关注肢体语言

关于肢体语言的一大谬论是，某个姿势具有普世的含义。譬如，很多书告诉你：如果一个人坐着，双手抱在胸前，跷着二郎腿，就表明他处于防御状态、排斥他人。这个观点可能是对的，但是，这也可能是因为这个人比较冷漠，或者他的习惯坐姿就是那样！事情的真相是，我们通常会在肢体语言使用上保持一致性，就像我们可能有一致的口音、方言，在口语中使用某些词汇，然而我们每个人讲起话来还是和别人不一样。



肢体语言可以透露一个人的很多感受。但最好还是去观察肢体语言的变化，而不是共性。如果一个参会者兴致高昂，而且发言也很积极，但是他双臂紧抱、两腿交叉，此时你应该合理地理解为他就是保持那个坐姿才舒服。如果他突然因为什么而改变姿势，而且不是为了舒适度的话，那你可以猜测是他的情绪或心理状态有变化。

这种变化就是应该引起你重视的地方。如果你经常和相同的人见

面，请仔细观察他们使用的词汇、声音语调和肢体语言。在他们心情变化的时候，注意这些细节是如何随之变化的。

在会议上，关注这些信号，你就能发现谁想发言、谁反感别人说的话、谁讨厌别人、同意或者不同意对方的观点。运用这些微妙的线索，在最恰当的时机让不同的人能加入讨论，也可以柔和地制止气势过强的人，同时为那些不愿意彰显自己的参会者提供发言机会。

会议记录

做会议主席的工作之一就是要确保记录下重要的会议结果。会前就安排好一个记录员，交代好你想要他记录的内容。

传统的会议记录就是一字不漏地记录会议过程。一些政府机构和企业里的会议则需要跟踪记录或公开记录，这些都是很老旧的方法。对于这样的会议记录，人们会觉得大部分内容都很无聊，浏览时会跳过这些内容，直接查看自己名字出现的地方和会议达成共识的工作部署。

在大多数机构里，会议记录只包含工作安排要点，即大家要去执行的具体工作，也就是会议的结果。工作安排要点不应该涉及个人看法、阐述（除非大家同意这么记录）以及任何武断的观点。

记录员应该记录：

- 达成共识的工作安排。
- 达成共识的成员。
- 他们同意何时开始行动。
- 为了完成工作，需要谁的参与。

会议结束时，主席应该请记录员检查这些内容，看看是不是清楚地记录了参会者一致通过的内容。

然后确保这份工作安排要点记录在会议后四天内发送给大家。

拽出沉默的参会者

如果你察觉到某个参会者有信息可以分享，但他不愿意发言，那么你可以在别人说话的时候，朝着他的方向微笑、点头，以此展现你对他的关注，暗示你接下来想邀请他发言。比如说：“琳达，我觉得你可以补充点儿什么。”如果新成员或者比较沉默的人进行了发言，你要感谢他们，让他们知道刚才谈的内容挺好，并鼓励他们进行更多发言。

结束会议

在会议尾声，你可以请大家评价一下会议（通常星期五的会议会这么做）。请记录员回顾一下已达成共识的工作内容，有必要的话还可以修正一下。如果合适，就再约定好下次会议的时间。要感谢大家的参与和贡献，告诉他们你期待下次会面。

总 结

为保证会议顺利进行，会议主席扮演着重要角色。作为一个会议主席，你就是会议的主人、组织者、协调者、仲裁者，也是会场里唯一中立的人。你为会议订好基调，并要求大家履行承诺、展现专业度。同时，你自己也要这么做。如果你做好了主席的工作，大家会感觉他们的参与和贡献有价值，这也会成为一次富有激励效果的经历。

从一开始，你就应该设想自己是被邀请去参会的。站在参会者的立场去思考：收到邀请、会议过程、会后回访。什么大事是不能出错的？什么小事可以让气氛更愉悦？什么事情你做对了没人注意，而一旦做错了，大家就会注意？什么事情是你做对了，大家不仅会注意到而且会很开心呢？

创造一种会议模式，让大家效仿。如果第一次做好了，你的信誉就会大幅提高。

小测试

1. 作为会议主席，我有权：

(a)要求大家完成工作，前提是他们要有时间 □

(b)要求大家完成工作 □

(c)要求大家完成工作，前提是他们觉得这些工作足够有趣 □

(d)要求大家完成工作，前提是他们深思熟虑之后觉得这些工作比较合适 □

2. 在主持一个会议时：

(a)我认为每个参会者都应该理解会议流程中所有议题的基本信息 □

(b)假设在我们讨论以前，没人理解议题的基本信息，我要先行解释一下 □

(c)我不担心在讨论前参会者是否理解这个议题，他们稍后会明白的 □

(d)在讨论前，我会确认大家都理解议题的基本信息 □

3. 在主持会议时，如果我不赞同参会者的看法：

(a)我就要提出一个反对的观点 □

(b)我有权指出他是错的 □

(c)无论如何我都允许他发表意见 □

(d)我就让他安静 □

4. 在主持会议时：

(a)我让最资深的参会者主导会议 □

(b)我确保每个人都有平等的表达自我的机会 □

(c)因为我的角色最重要，所以我来主导会议 □

(d)我确保让最沉默的人发言，而且发言机会超过其他常常发言的人 □

5. 在主持会议时：

(a)如果我发现沉默的参会者有信息可分享，我就让他们发言 □

(b)我强迫寡言的参会者发言，这样他们就不至于无所贡献，浪费我们的时间 □

(c)我不会努力去关注沉默的人，因为他们本身也不积极发言 □

(d)我情愿沉默的人不要发言，因为他们经常感到窘迫，也让别人觉得难为情 □

6. 在主持会议时：

(a)只要会议人数达到有效标准，我就会准时开会 □

(b)我要等所有人到了才开会 □

(c)不管人数有没有达到有效标准，我都准时开会 □

(d)我不太注意时间 □

7. 在主持会议时：

(a)我们遵不遵守会议流程，都没关系 □

(b)遵守会议流程是很重要的 □

(c)如果大家觉得原来的会议流程无趣的话，中途可以修改流程 □

(d)我通常不按照流程行事 □

8. PMI代表：

(a)加分，扣分，有趣 □

(b)加分，扣分，没逻辑 □

(c)积极，扣分，有趣 □

(d)加分，扣分，不连贯 □

9. 为了解决冲突：

(a)告诉当事人，如果他们继续争吵，就要把他们驱逐出会场 □

(b)允许当事人争论各自的观点，并期望冲突会自动化解 □

(c)要强硬起来，有所坚持。譬如，坚持让大家先举手再发言，每次只能一个人说话 □

(d)呵斥无礼的参会者 □

10. ____很重要。

(a)记录会议流程，把讨论内容一字不漏地记录下来 □

(b)记下记录员认为足够有意思的内容 □

(c)什么都不记录，因为记录并不重要 □

(d)记录工作要点，因为达成共识的工作就是大家会后要执行的内容 □

星期四 虚拟会议和其他形式的会议

之前我们探讨的都是比较传统的会议形式——把大家聚在一起，面对面交流。虽然这是最常见的会议形式，但还有很多其他的形式。



越来越多的机构开始利用科技降低成本，减少碳足迹。假设参会者本来可以轻松地上网沟通，或者采用其他技术来沟通，但你让他们跋山涉水来开会，就显得不太人道。旅途上耗费的时间不仅很宝贵，而且可能是没有产出效益的。如果你不必离开办公室，甚至不必离开家就能开会，那你节约出来的时间就可以用来做一些有用的事情了。

科技带来了益处，也带来了挑战。不同技术形式的会议差异甚大。

大型会议和小型会议的感觉就很不一样。

电话会议成本低，效率高。但是这种方式不能使你看到其他的参会者。

站立式会议是一些机构所坚持的方法，他们的会议室里就没有座位！

大家别忘了最低调的一对一会议。这是一种主流的评估过程，也是职场中最常见的会议形式之一。

本章探讨其他形式的会议，以及它们与传统的面对面小组会议的区别，包括这些会议所需的科技和技能。

我在英国曾经被邀请去纽约参加一个会议，目的是讨论我一直在做的某个项目，他们告诉我会议大约持续45分钟。尽管我很喜欢纽约，但这次旅行最快也需要3天：飞往纽约，参加会议，接着等候回程航班，再飞一整晚，然后在凌晨到达伦敦，那时候我会累得无法高效工作了。

我询问这个机构是否有视频会议的设备。他们有，于是我说，我可以立即在座位上开会。

但是他们坚持让我亲自过去。我问为什么，他们回答：“因为我们要看到一个有血有肉的人！”

电话会议

心理学教授阿尔伯特·米拉比安（Albert Mehrabian）说过，在面对面的交流中，人们只通过三种渠道进行沟通——语言、声音、非语言交流（肢体语言）。每一种渠道都影响着别人对我们的印象和好恶。其中，语言影响占7%，声音占38%，肢体语言占55%。在电话会议中，我们看不到彼此，所以情况就不同了。因为我们不能捕捉他人的肢体语言，便不得不更多地依赖音调和语言，以形成对彼此的印象。实现有效的参与性的诀窍在于：使用丰富的语言，调节声音，流畅清晰地陈述，倾听！

电话会议需要参会者拨通一个中央号码，在电话上输入密码。这样的会议：

- 比面对面会议的成本更低；

- 启动快（从通信公司获得一个电话会议服务的账号即可）；

- 对人数较少的团队更有效（我曾经通过电话会议给40人进行培训，但如果是开会，7~8人就很好）。

假设你准备要开一个会。为了启动电话会议，就要致电通信服务供应商，获得一个拨号号码、一个主持人密码以及给每个参会者的独立密码。电话会议往往比面对面会议要简短，因为大家只有一个交流渠道，注意力比较难以持续。但电话会议的流程和之前讨论的标准流程很相似。选择一个好的时机，用电子邮件把这个会议流程和邀请发给计划参会的人，请他们确认是否出席。

开会时你先拨通会议号码，最好在会议开始前几分钟就拨通。如果参会者发现会议主席没有出现的话，会恼怒的。就像面对面会议一样，准时开会能展现你的严肃性。

在你看不见大家的情况下来主持会议，的确很棘手。电话会议上的参会者经常被电子邮件和其他事情所影响，所以你需要让会议很利索、节奏很干脆，通过叫名字来带动参会者。

电话会议完全不适合做长篇演讲。

对在线的参会者先点名（有些电话会议设备会在成员登录时播报名字），感谢他们的参与，然后说明此次会议的目的。强调会议的时长，

不要超过这个时间。

你可以发送一些幻灯片或其他辅助材料给参会者，然后在会议中提及这些内容。这能提高大家的参与度，因为大家有材料可看、有事情可做，这些都会降低他们注意力分散的可能性。



视频会议

最有用的视频会议技巧是：

在大家到达前，检查每个参会地点的设备。在其他参会地点，安排一个同事提前到达，检查画面和音效是否正常。

安排好椅子的位置，让每个参会者都能被看到。试坐每张椅子，请你的同事在其他地点也这么做。

看看是否每个人都能看到彼此，注意是否有参会者会被其他人遮挡。

在室内不同位置测试音响效果。大多数视频会议设备是一种扁平的、圆形麦克风组件，它放在桌面上可以收集到室内所有角落的声音。

选择一个光线好、通风好的房间。如果你不使用空调，就可以减少麦克风传出的背景杂音。

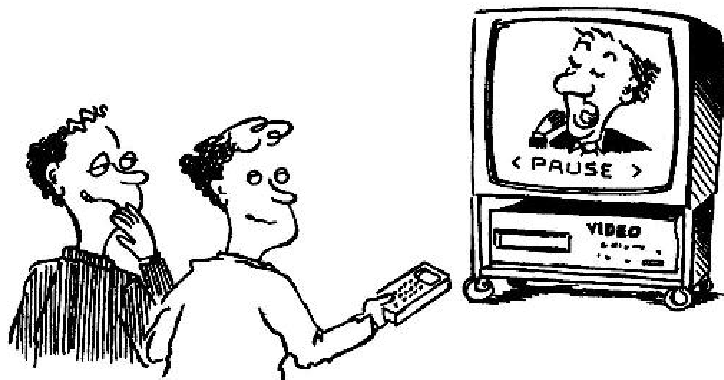
在每个参会地点都安排一个协调员。他们的工作就是维持沟通的秩序，确保每次只有一个人发言。

按照地点顺序，请每个人进行自我介绍。

请参会者尽可能不要乱动，除非他们是故意要引起他人注意。动作太多可能造成视频画面变形。

让会议相对简短一点，一个小时足矣。

确保你手头有技术部门的电话。



网络会议

网络会议越来越流行了。互联网宽带的使用成本之低史无前例，而且带宽也在加大，大部分职场人士在家和公司都可以上网。现在有很多网络会议的平台可用，这些平台提供相似的工具，包括桌面共享、视频、虚拟白板、问答功能、虚拟举手示意功能、间歇功能和在线聊天。

一些机构考虑到电话和视频会耗费网络流量，所以他们更愿意用视频显示协调员（或会议主席），其他成员就通过音频来进行沟通。

因为你通常只看得到协调员，而看不见其他参会成员，所以你在网络会议中必须遵守纪律。当你想正式发言而非闲聊的时候，要使用“举手”功能，示意协调员。如果你是用内置的音响系统，那大部分网络软件都可以让协调员对参会者设置静音，然后每次就给一个参会者传递虚拟的麦克风。

网络会议中因为大家看不到彼此，所以它的大问题就是参会者容易走神或者去做其他事情。如果参会者在电脑上做会议以外的事情，有些软件就会提示协调员。负责的协调员可以使用聊天功能发一条私信过去，提醒一下这个不守规矩的参会者。很多协调员会使用展示功能，播放幻灯片和其他视觉内容，以此来带动参与者。

网络会议有一些黄金定律：

- 保持会议简短，不要比一次面对面的会议还长；
- 开头说一些开场词，就和传统会议一样；
- 一开始就要确立明确的会议目标；
- 以10分钟为单位来推进会议，中途要有间歇，也要有多样的展示内容，以此让大家持续参与进来；

- 通过提问引出辩论，并利用问卷调查或者提问工具，让会议尽可能地充满互动性；

- 如果设备允许，就用视频；

- 对待网络会议要像对待其他会议一样严肃。

站立式会议（没有座位……）

抱怨会议的一大原因就是会议持续时间太长。一个简单的解决之道就是撤掉椅子！平均每个站立式会议仅持续20分钟，这似乎也是大家所能保持舒适站立姿势的最长时间。通常，会有一个类似吧台一样的高圆桌，这是为文书工作和书写提供的地方。有时候，参会者就只是站着。

这种会议的好处是：

- 会议时间短；

- 大家关注焦点；

- 决策速度快。

缺点是：

- 决策可能太快，缺乏充分辩论；

- 当有人游离重点的时候，大家会变得很强势；

- 有人持续抱怨说他们不喜欢站着。

不要在首次尝试这种会议形式后就放弃。在一些机构里，这类会议是常态。

我有一个客户开的所有会议都是站立式会议。他们也有自己的规矩：

会议流程必须在3天前就发布出去；

会议流程上最多出现2个议题；

每次会议不能超过20分钟；

议题负责人有2～3分钟时间阐述议题，然后进行2～3分钟的集体讨论；

记录工作要点，会后20分钟内必须发给所有参会者。

他们是能够保持超级高效和盈利能力的机构。

大型会议

全方位的大型会议需要组织者有一定水平的项目管理能力，而开门见山的圆桌会议则不需要。我们假设你作为代表或是演讲人，被邀请去参加一个大型会议。

如果作为演讲人，你要关注重点——

设备

• 比起亲自去操作设备，你或许更需要一个音响师。最好的音响师会设定音量水平，然后在参会者到达时进行微调（因为声音在空屋和有很多人的屋里的效果是不同的），接着就不用管了。他们会持续监控音响状况，解决出现的问题，此外绝不引人注意。最差的音响师则是迷恋各种旋钮，对音效平衡永远不满，不停把玩旋钮，这对会议没好处。

• 如果你要在会上发言，在开始前就要检查所有设备。

看看你是用领夹麦克风、贴面麦克风、手持麦克风，还是在舞台上或讲台后的固定麦克风。麦克风的种类会影响你的展示。如果你面对很多人讲话会感到紧张，那就用夹带式麦克风，这样你就可以四处走动，避免过多肾上腺素带来的影响。或者用手持麦克风，你可以移动，同时手里可以有东西捏着。但请注意，同时拿着手持麦克风和演讲稿可能会有麻烦。

如果你要使用幻灯片，看看如何切换。有些工作人员会给你一个提示设备，你用此告诉他何时翻页、何时留白。有些技师会给你一个遥控器，你自己就可以切换幻灯片。如果你采用前者，就要和工作人员先过一遍幻灯片，告诉他们幻灯片的内容和放映节奏，因为有时候单击一次出现的只是下一个标题或图片。要注意打瞌睡的工作人员或者精力分散的工作人员，他们有可能注意不到你的信号。如果你使用遥控器，要注意：在你面对观众时，设备也要能正常工作，而不是非要面向屏幕才行，否则你就得要背对观众才能操控了。

现在让我们假设你是一名参会代表——

在观众席发言

如果你参加一个大型会议而且在观众席上发言，就得让大家听得见。通常会有人递给你一只手持麦克风。你可能见过有人拿到麦克风就拍一拍，对着说“1—2—3，测试”，这样显得他们很不专业。因为在一个精心准备的会议上，麦克风是开启的，音效已经调整过，工作人员也已经把你手里那支麦克风调好音量了。大部分手持麦克风是有方向性的，所以不要把它放在下巴底部，手持的角度稍微低一些即可，这样的话你发言时大家还能看到你的脸。

发言不用吼，因为麦克风能够传递正常说话的音量。由于麦克风容易捕捉低声调，你的语速可以比平时慢一点。如果语速快，麦克风的效果会让声音听起来颤抖。拿麦克风的那只手不要做手势，否则麦克风离开嘴部区域，大家就听不见了。

理想的状态是你站起来发言，这样大家还能看到你。如果你坐着发言，大家会在前面几分钟寻找你的方位，这样有可能就错过了你一开始说的内容。发言时要有融合感，可以环视四周，尽量多和参会者进行眼神接触。发言要简练。坐下以后把麦克风递回给对方，不要关闭麦克风！

管理大型会议

主持一个大型会议时，请注意有些参会者面对很多人讲话时会紧张。这时，可以使用举手或者举红绿卡片的方法，请全体参会者表达意见，看他们赞成还是反对一个观点。

多安排一些小组讨论的间歇环节。给每个小组提供挂图纸，让他们进行头脑风暴，然后把想法写出来。小组之间还可以进行比赛，用多样性和互动性来激发大家，让他们积极参与活动。

一对一会议

属性决定了一对一会议是很私人化的会议。如果你要安排一次双人会议，请考虑以下几点：

- 会议的目的是什么？

譬如，赞扬、确立目标、严肃纪律、个人发展计划、咨询、培训、指导。

- 最合适的地点在哪里？

人们觉得在自己的地盘会更舒适，所以一种较好的让步就是你去找他们，而不是请他们来找你。或者找一个中间的地方，不在办公室也行。

- 这个话题有多敏感？

- 对方为了准备这次见面，需要了解多少信息？

- 坚持你们说好的时间，不要爽约。

如果你是要处理一个敏感问题的话，这一项内容就很重要。临时取消或者变动计划都会让对方生气，毕竟他可能是下了决心来见你的。

分段出席的会议

你是否因为一项重要的议程内容而去参加过会议，最终却发现自己只是义务式地坐在那里，听着不相关的议题，还要尽可能不透出厌烦的情绪，但实际上你迫切希望离席？对于一个话题，不相关的人往往能给出有新意的视角。然而，大多数人还是会分心，想着堆积如山的工作，反而不能把会议的时间利用好。

如果所有的参会者都是就地开会，大家能够分段出席会议，就能有效管理时间。每一项会议议程都规定好时间，主席确保每一组成员都严格遵守这个时间，议程与议程之间安排一个5分钟的转场间歇。期间，与下个议题无关的人员就离席，相关的人员则入席。这个有用的办法可以保证会议内容很集中，而且都由最合适的人选参与讨论。

但是，也有一个缺陷：如果时间控制不准确的话，要么议题提前结束，核心成员发现下一组参会者还没有来，这就出现时间空档；要么议题超时，接下来的参会者就会像多米诺骨牌一样接着排队，这样是很难挽救的。所以，这类型的会议需要很好的计划和强势的会议主席。

总 结

认真考虑以下内容：会议的目的、可行的预算、可用的设备、计划参会者的地点、会议所需时长以及合适的会议类型。

假设你已经有相关的设备的话，以下的表格可以帮助你做出决定。但是一对一的会议实属特例，表格中未能涵括。

	传统面对面会议以及分段出席的会议	站立式会议	网络会议	电话会议	视频会议	大型会议
话题较多	√	×	×	×	×	√
话题较少	√	√	√	√	√	×
会议时间长	√	×	×	×	×	√
参会者人数少	√	√	√	√	√	×
参会者人数多	×	×	√	√	√	√
预算少	×	√	√	√	√	×

这个表格里我们假设站立式会议仅发生在参会者位于同一地点的情况下。如果邀请别人从远方来参会，但不提供座椅，这会显得很无礼。

你会发现网络会议、电话会议、视频会议都有一样的特点：低成本、适合小会议和话题数量较少的情况，而且会议时间都较短。

对于很传统的机构来说，起初要说服大家改变面对面的会议方式可能不太容易。可以用“成本—收益”分析法去说服大家尝试新的形式，而且要在会议上利用科技。如果你尝试站立式会议，那就祝你好运！

小测试

1. 作为传统会议的新形式，我们应该利用科技来开会，因为：

(a)科技已经是既成的了，我们反正会用到 □

(b)它可能减少成本、降低碳足迹 □

(c)科技很新奇 □

(d)它比传统会议要有趣 □

2. 阿尔伯特·米拉比安认为在面对面的谈话中，对别人的喜欢程度基于：

(a)语言：38%，声音：7%，肢体语言：55% □

(b)语言：55%，声音：38%，肢体语言：7% □

(c)语言：7%，声音：38%，肢体语言：55% □

(d)语言：10%，声音：10%，肢体语言：80% □

3. 在举办电话会议时，我可以通过_____让大家参与进来：

(a)为会议需要，发送幻灯片和其他支持性材料 □

(b)讲些笑话娱乐大家 □

(c)做展示然后提问的方法 □

(d)请大家讲有趣的故事 □

4. 在举行视频会议时：

(a)最好不要有协调员 □

(b)最好只有一个协调员 □

(c)最好是轮流做协调员 □

(d)最好是在每个会议分会场都有一个协调员 □

5. 在举行网络会议时：

(a)协调员应该开通所有成员的麦克风，这样他们想发言时就能发言 □

(b)协调员应该把所有成员的麦克风静音，有人要发言时，协调员再给他一个虚拟麦克风 □

(c)协调员应该给真正能为会议做贡献的成员开启麦克风，其他人的麦克风全部静音 □

(d)协调员只能自己发言，而不能让其他人发言 □

6. 站立式会议：

(a)对于话题数量多的会议而言，很有效 □

(b)用来惩罚那些任性的参会者 □

(c)始终没有作用 □

(d)能够让参会者的注意力特别集中 □

7. 在大型会议上：

(a)在观众席发言的时候最好是坐着 □

(b)在观众席发言的时候最好站起来 □

(c)坐在观众席上最好不要发言 □

(d)发言前最好走到前面去 □

8. 在一对一的会议上

(a)地点不重要 □

(b)地点很重要 □

(c)地点不相关 □

(d)地点是最重要的考虑因素 □

9. 分段参与式会议：

(a)确保大家只参加与自己相关的部分 □

(b)把大家的专业知识当做实验 □

(c)确保大家不会干涉与自己无关的领域 □

(d)完全没有目的 □

10. 采用一些其他形式的会议是很重要的，因为：

(a)当今的孩子对科技习以为常，所以他们入职后希望能在会议上使用科技 □

(b)传统会议多次被认为是无用的 □

(c)它有可能更符合参会者、会议类型以及预算 □

(d)我们应该经常尝试新事物 □

星期五 会议后续

对一项工作来说，有目标感的会议是不可或缺的。正如会议前应该精心准备一样，开完会也应该有效快速地追踪，这样可以确保参会者完成工作重点，而且采用了会上达成一致的工作方法；还可以确保他们为下次会议做了准备，同时也对上次会议的形式感到满意。

用培训的思路来想象会议。如果一组人参加完培训课程，回到工作岗位后，还是陷入以前的工作惯例，那这个培训就几乎没有发挥作用。如果这个培训是某个大项目中的一部分，培训的学习收获能够立即运用到工作中，那不管是个人还是机构都可以看到收益。如果大家认为开会打断了自己的工作，而且会议以后一切照旧，那这个会议就是徒劳的。以行动为基础，配以良好的会后跟踪，就能实现会议的价值。

今天我们将探讨不论你是参会者还是会议主席，应该做哪些后续工作。

第一个后续工作是会议总结。事实上，这应该在会议结束时就着手开始。

会议总结

最成功的机构总是不停地寻求改进之道，会议总结正是一个提升途径。

在会议结束时，会议总结会有效地帮你发现：

● 哪些地方做得好，哪些应该完全保持下去或者进行一些微调再予以发扬；

● 哪些地方应该改变，如何让以后的会议更好一点。

通常是由主席引领讨论。如果你就是主席，你必须十分坚强地面对批评，不论那是隐晦的还是直接的批评。如果会议进行得不是很顺利，部分原因可能是因为你。前面我们讲过单循环和双循环学习，会议总结应该就是双循环学习的一个例子。我们总结问题发生的原因，然后改正方法，避免同类型错误发生。

以下是一些会议总结中典型的反馈内容，包括情况回应和提升建议——

● “ 我觉得大家没有听我发言。”

这时要谨慎。有可能是这个人的发言很无聊，或者是他的发言内容

与会议无关，也有可能是因为有人不赞同他的观点。小孩经常说没人倾听他们，但实际上他们的意思是没人赞同他们，成年人有时候也像小孩。

- “ 我没有多少发言机会。”

确保你给了大家平等的发言机会和发言时间。如果你反思后发现没有做到，那就默默地接受大家的建议，并告诉他们，下次你会加倍注意，确保参会者拥有平等的发言机会。

- “ 有一两个人主导了会议，其他人都插不上话。”

请参照上一条。

- “ 我认为在某议题上的时间不够，而这议题很重要。”

解释一下会议议程上的时间分配，会议议程是在会前就发给大家的。以后开会时，如果参会者认为时间安排不够妥当，就适当地调整一下。

- “ 我们在某议题上的时间太多了，其他更重要的话题就没有足够的发言时间了。”

请参照上一条。

- “ 会议时间太长了。”

询问大家关于此类型会议的时长建议，遵循大多数人的建议。

- “ 会议太短了。”

请参照上一条。

工作要点

作为一个参会者，你很可能同意在会后完成一些特定的事。会议内容在你脑海里还清晰的时候，就去完成这些工作，会比延后再做富有更多的热情。

你有没有在会议上感觉自己被点燃，迫不及待要去执行任务，但是稍后你又去了另外一个会议，参会者也变了，突然你觉得在第二个会上大家达成共识的工作计划更有趣？

如果当会议记忆还清晰的时候，我们不开始行动，那就有不能履行工作承诺的危险。当你接受了会议邀请，请在日历里标记上会后一天要做跟进工作。会后立即着手做，才能和会议紧密联系起来。下次你和参会者再见面时，就能很容易地回想起你做的工作。

作为会议主席，你的职责包括了分配工作和跟进工作。理想状态是在会后24小时以内就把工作分配好，这时候，大家对工作要点都还记忆深刻。

看看工作完成的截止时间，给大家留有1～2天的余地，然后询问他们的工作进展。保持积极和鼓励的态度，但不要容忍那些不作为的借口。如果有人说他们还没开始工作呢，那你要问他们何时才会开始，而且你第二天还要去检查他们的工作。如果第二天他们还是没开始行动，你就需要深入探究一下了。

没有完成会议上安排给大家的工作，常见原因有：

1. 他们虽然同意了，但是不清楚具体工作内容，还羞于启齿。 你就要细心地帮助他们理解工作，不要用居高临下或者武断的态度，这样他们才会觉得有能力、有信心完成工作。下次开会时也不要提及他们羞于启齿的事情，就当他们和其他人一样完成了工作。



2. 他们没有能力执行工作。 不要责怪他们为何在会议上答应了这个工作安排。因为他们要么是出于好意，要么是觉得自己应该有这个能力，要么很可能是想尝试这个工作，但后来发现太困难了。你这时要问问他们需要什么帮助，然后为他们联系一些可以协助他们的人。如果幸运的话，这些帮助会让他们下次充满自信。

3. 他们有其他更重要的事。 开会时，所有事情都很重要、很紧急。但是会议结束，我们又回到了日常的工作。

4. 他们说没有时间。 对于这种理由，要小心。在一些机构里，自称很忙是不被容许的。1938年，诺思科特·帕金森（C. Northcote Parkinson）发布了“ 帕金森法则” ，提出“ 只要还有时间，工作就会不断膨胀，直到用完所有时间” 。不管我们要做什么、要做多久，都会有相应的时间完成这些工作量。当人们说没有时间完成工作时，要么是真的，要么就是这个工作不是优先事务。这时，你要询问他们是否需要其他参会者的帮助，或者看看是不是有什么特别的障碍和担忧使得他们难以完成工作。

5. 办公室政治。 有些人同意去做这项工作，但是发现这个举动会引起“ 政治” 或其他敏感问题，触碰组织机构的政治禁区。你可能平时不接近政治（或不想参与），所以你无法解决这个问题。但这时你要尽量去理解这个情况，无论如何都要用恰当的方式，给予对方支持和鼓励，并希望这个问题能解决。

初次认识的人，要记得跟进

有时你去参加会议，会认识一些人。有些人能激励人心，有些人幽默，有些人能帮助你。你想和他们保持联系，会上你已经和他们交换过名片了。那接下来怎么办？

每一个联系人都有可能在未来发挥作用。你不清楚何时会遇到以下情况：

- 你需要别人的专业知识；
- 你去到一个陌生的地方，意识到自己在当地有认识的人；
- 你想要一个新工作。

有这样一种说法：六度分隔理论，即任何两个人之间可以通过不超过六个中间人建立联系。我们只需要通过我们认识的人找到他们认识的人，这些人再通过他们认识的人（总共不超过六个人），我们就可以认识任何人。如今的互联网世界可能已经把这个分离度降到了四度或者五度。即便你刚碰到的人对你现在的职业发展没有帮助，但未来他们本人或是他们的关系网就可能帮助到你。

会议结束后，可以发一个简短的电子邮件给你新认识的人，表示你很高兴见到他们，并对他们在会上有趣的发言内容作一点评价。还可以问问对方，如果下次你到他们公司附近时联系他们，对方是否介意。如果他们说没问题，那就尽快行动，而不要太迟，这样可以保持关系热络。很多人对电子邮件都懒得清理，所以你发了邮件过去，很可能邮件在他们的邮箱里保存很久。要让你的名字出现在他们眼前，发邮件是一个无须花钱的方法。



除此之外，还可以给他们发一个邀请，邀请他们加入在线商务社交网络以便建立关系，譬如Plaxo、 Ecademy和LinkedIn。默认的邀请信是不够的，你要把邀请信个性化，对方应答后你要继续跟进。

如果对方真的很有趣，而且对有关工作的活动感兴趣的话，你就可以邀请他来参加。

对公开冲突的私下解决法

有时候会议会演变为口头战争。两个意见相左的队伍开始抨击对方，之后就演化成炸开锅的争论。作为会议主席，你有义务去制止争吵，在星期三的内容里我们已经探讨过你该怎么做。但危险的地方是：下次这两方再见面时，冲突还会重演。你可以在会后和他们平静地谈话，看看冲突的重要原因是什么，再找办法解决。

如果在会议结束时，双方情绪都还很激动，那么，不管和哪一方都很难理智地谈话。所以就过几天再联系他们。

要单独和他们谈话（电子邮件显得太淡漠了）。说你关注到了他们之间的摩擦，然后询问他们纯粹是就话题的争论还是有别的原因。如果是会议议题激起了他们的情绪，那看看他们对结果是否满意。如果是源于个人原因，那可以（温和地）告诉他们：保持会议的客观性是很重要的，请以后在争论中剔除个人感情的影响。

为下次会议准备议程

如果你已经检查了工作重点、警示了不执行工作的人，并且和那些差点把工作搞砸的人也进行了巧妙的谈话，同时也评估了上次会议（要么在会议结束时，要么在会后的时间里），那你现在的主要工作就是为下次会议做准备了。

这项准备可能要涵盖以下内容：

● 对上次会议进行很简短的评价；

● 对上次会议的工作执行情况进行总结。

这有很好的承上启下作用。

总 结

会议结束后，请回顾：

● 大家讨论了什么内容？这些内容对于你、你的同事、你们的工作领域有何影响和重要性？

● 大家对哪些工作达成了一致？大家要用什么方法去执行这些工作？

● 这个会议是否达到了你个人的目标？是否达到了大家的目标？

● 这个会议的举办情况：

Ø 参会者和会议主席可以从这个会议中学到什么？

Ø 下次会议可以有点什么不同？

Ø 你认识了谁？若你想和这个人继续保持联系，那你怎么做？

● 哪位参会者有个人情绪？你能做些什么？

你可以开始制订计划了。如果你很有计划性，应该已经安排好时间，在会后第一天来完成工作。如果你没有计划性，那就现在做。在日记里备注好，会后第一天要做后续工作，然后把工作按照优先顺序排序。先做紧急重要的事，然后做重要不紧急的事。如果事情不重要也不紧急，那就没必要做了，因为没人会注意你完成了没有！

小测试

1. 在日记里把重要会议后一天的时间标注好，这件事情很有用。因为：

(a)你可以推迟你那一天的工作 □

(b)你可以休假一天，缘于参加会议太累 □

(c)你可以询问其他参会者，了解他们对此会议的看法 □

(d)你可以开始执行你们达成共识的工作 □

2. 会议汇报是为了：

(a)关注失误的地方以便更正 □

(b)评估做得好的地方以及下次可以改进的地方 □

(c)关注做得好的地方以便下次可以沿用 □

(d)评价谁很令人讨厌，然后责备或管教他 □

3. 如果有参会者表示他们在会上没有机会发言，作为主席的你应该：

(a)把它当作废话一样忽略掉 □

(b)考虑这到底是不是事实 □

(c)告诉他们应该声音大一点 □

(d)未来就不邀请他们参会了 □

4. 如果有人表示某个议题所耗费的时间太多，而忽略了其他议题：

(a)把它当废话一样忽略掉 □

(b)告诉他们下次会议轮到他们发言时可以讲一些自己喜欢的话题 □

(c)向他们解释会议议程上面的时间安排，会议议程是在会前就分发了的 □

(d)告诉他们是你负责控制时间，其他人没有权利质疑 □

5. 最好是在会议一结束就开始落实工作，因为：

(a)会议总算是结束了，我们可以恢复日常工作 □

(b)趁着脑海里的会议内容还清晰，工作效果更好 □

(c)这会让会议主席高兴，这是所有事的目的 □

(d)这比我们的真正工作要有趣 □

6. 为什么有人不能完成分配给自己的工作，常见原因是：

(a)他们从来就不愿意采取行动 □

(b)他们答应下来只是为了让自己看起来做了有用的事 □

(c)他们不清楚工作内容，但羞于启齿承认现实 □

(d)他们太懒了 □

7. 在会议结束后，与新认识的朋友跟进：

(a)通过在线社交网络发出一个个人定制化的邀请比较有用 □

(b)因为你不想显得过于亲近，所以通过在线社交网络发出一个系统默认的邀请 □

(c)最好是等对方来联系你 □

(d)等几周的时间看看对方是否还记得你 □

8. 如果两个人在会议上激烈争论：

(a)最好是公开责备他们 □

(b)最好是几天后找他们单独谈话 □

(c)最好是再也不要提及这件事 □

(d)最好是几天后找他们一起谈话 □

9. 为了下次会议做议程时：

(a)可以包含一些展现会议具有连续性的内容 □

(b)最好是避免明显的连续性，这样可以让每次会议的方法都完全崭新 □

(c)会议之间有没有连续性无关紧要 □

(d)可以颠倒上次会议议程的顺序，以便让参会者保持警觉的状态 □

10. “ 帕金森法则” 表明：

(a)减少工作量，以便在规定时间内完成工作 □

(b)减少工作量，以便在固定时间内完成工作 □

(c)扩大工作量，以便在规定时间内完成工作 □

(d)扩大工作量，同时增加所需工作时间，以便完成工作 □

星期六 完美会议

今天我们将用一个短故事，整合你在一周内所学的知识。

一个机构里有两个比较初级的员工，现在他们要筹备并主持一个重要的会议，会议地点就在公司内部，他们俩没有任何独立组织会议的经验。我们将看到他们的失误，以及他们在筹备、主持、跟进一场完美会议中所采取的解决方法。整个过程中，他们明白了下次还可以有哪些改变。你会发现，他们的心得体会能帮助你去策划、主持你自己的完美会议。

认识角色

鲍布和帕特是一家大型服务机构的年轻经理。他俩都是在大四毕业前到这个公司做了暑期实习，然后在三年前通过“ 大学生引进项目” 加入了这个机构。他们聪明、有抱负，总是寻求发展的机会。鲍布比较谨慎，在意别人对他的看法。帕特完全把“ 谨慎” 抛之脑后，她有时采取的行动是不顾后果的。帕特经常因为鲍布的保守感到沮丧，而鲍布则担心帕特的行为会将他们带入危险地带。尽管如此，他们还是经常在一起工作的亲密同事，而且他们在工作之外也有相同的社交圈。

上级指示

他们的总监艾莉森认为：对他俩来说，主持会议是一个比较好的拓展机会。她给两位年轻人一个会议目标大纲和要邀请的人员名单，告诉他们：因为自己接下来两周要忙于一个项目，所以他们要倾尽全力来安排这个会议，其中一人还要做会议主持。除非遇到解决不了的问题，否则不要去找她。

确立会议目标

鲍布和帕特开始研究会议大纲。

“ 大纲有点粗略，对吗?” 鲍布说，“ 上面说，这个会议是请区域总监来，筹划未来两年的员工培训发展以及相应的预算。”

“ 对我来说很清楚啊。” 帕特说，“ 你还需要什么信息？”

鲍布不喜欢缺失细节，他不熟悉总监，而且对于目前的员工培训和发展计划也知之甚少。所以鲍布对着会议议程，无从下手。

帕特扫了一眼参会者名单，发现人力资源总监要来参会，而这位就是负责员工发展的。

她拿起电话就要与这个总监通话，鲍布阻止了她。鲍布认为他们应该先确定要从这位总监那儿得到什么信息，才能利用好这次通话。所以他们俩达成一致，认为应该先了解以下信息：

1. 目前的培训和发展计划是什么；

2. 公司里有什么计划好的重要活动会影响培训和发展；

3. 目前的培训发展预算是多少；

4. 总监们对于培训和发展的态度如何。

帕特拨通了电话。尽管这位人力资源总监和蔼可亲，但是他在忙，所以主动提出把目前的计划、预算细节用邮件发给他们。但是如果谈论有什么计划活动，他就不是合适的人选了。这意味着鲍布和帕特需要找其他人，而人力资源总监又没有明确指示谁可以帮助他们。关于其他总监的态度如何，人力资源总监认为自己如果说了，可能会打乱秩序，而这个问题最好是在会上进行判断。鲍布担心这个问题可能冒犯了对方，但是帕特对此没有顾虑。

他们争论要不要给艾莉森打电话，但后来决定先不打扰她。他们觉得已经拿到足够的信息，可以做会议议程了。帕特在脑海里做了一个记录：

一定要在会前就确立会议目标，然后尽可能多地搜集相关信息。

确立议程

鲍布查了以前的资料，发现这些区域总监常常使用一个标准会议议程，他就去咨询艾莉森的秘书。秘书给了他一份会议议程的复印件，然后说，这个议程是季度会议的议程。但眼下这次会议仅仅是在确定预算前增加的一个特殊会议，有可能预算会是很大的数目，秘书不确定标准议程对此次会议是否可行。

标准议程是这么描述的：

- 上次会议的工作要点。
- 总监报告：北部区域总监 。
- 总监报告：南部区域总监。
- 总监报告：中部区域总监。
- 工作要点落实情况检查。
- 下一步工作计划和下次会议时间。

“ 这个提供的信息不多，” 帕特说，“ 我们自己写吧。”

鲍布担心任何偏离了标准议程的内容会惹怒总监们，但是帕特提醒说，这次是一个有特定目标的特殊会议，所以标准议程相关性不大。鲍布记录到：

要创立一个与会议目标相吻合的议程。

他们认为自己应该将关于会议的所有信息先讨论一遍，然后用逻辑来思考：什么可以帮助他们实现大家所期待的结果——为未来两年制定培训和发展计划，并且要做一个高水平的预算。



他们认为参会者需要了解自己所处的位置以及他们预计公司的发展方向，包括目前在培训发展方面的开支水平，全公司提供的培训发展的宽度和深度，有无预计的大项目会产生培训费用，未来商业会有哪些变化而产生新的培训需求。

“ 其中有些内容我们可以提供背景阅读。” 鲍布说，“ 我们有了当下的培训计划和预算信息，如果大家提前阅读的话，能够为会上讨论做好准备。我觉得，如果每一位总监都对员工发展感兴趣的话，就会表达他们要如何提升员工的想法。期间，关于培训计划和预算的问题，也会产生一些好的观点。”

帕特对此留下深刻印象。她记录下来：

不需要在会议上做所有的事情，会前阅读可以减少枯燥的讨论！

他们开始起草会议议程，并给具体的内容都起了名字——

会议主题： 确立今年5月1日起，未来两年的员工培训计划和最佳预算方案；

会议目标： 就未来两年内所有员工培训发展的重要要求达成一致，并从预算角度出发预测培训方面有多少开支；

会议组织者： 鲍布·杰金森，帕特·威尔森

会议记录员： 魏娜莎·巴顿（他们预计艾莉森的助理可以做记录员）

受邀参会者名单： 艾莉森·米兹，詹姆斯·劳， 谢尔玛·古德，弗兰克·阿伯特， 戴丽雅·梅斯；

地点和时间： 公司总部14号会议室，4月7日上午9:45；

会前阅读内容： 今年的培训计划和培训预算；

缺席者致歉。

会议过程如下：

09:30 咖啡时间

09:45 致欢迎辞、说明会议目的

10:00 今年培训计划和预算的回顾（人力资源总监弗兰克·阿伯特）

10:30 北部区域的培训需求（北区总监谢尔玛·古德）

10:45 南部区域的培训需求（南区总监詹姆斯·劳）

11:00 中部区域的培训需求（中部区域总监戴丽雅·梅斯）

11:15 对未来商业变化的预测，哪些方面会产生培训需求（全体讨论）

11:45 对高水准的预算提出要求（全体讨论）

12:30 工作要点总结

12:45 会议结束

鲍布很高兴这个会议议程涵盖了所有事项，他坚持要让艾莉森过目以后，再把议程发出去。这个想法很好，因为艾莉森在邮件回复里提了几个问题：

鲍布、帕特：

会议开头的流程不错！但是在议程发出之前要做一些修改。主题和目的没问题。要请魏娜莎·巴顿来半天的话，应该询问我。她太忙了，我离不开她。你们其中一个人当主席的话，另外一个人可以当记录员。

参会者中，你漏了业务总监比尔·琼斯。如果你们没邀请他，他会很生气的，他对会议总是有所贡献。如果我们在09:30开始，有些远道而来的人就要提前一晚到，你们需要为他们订酒店。不要在公司里面开会，你是没法让大家在会议室里待上2分钟的。到外面去开，但开支不要超出上限。另外，将近开会4小时而不安排休息，你们期待大家有多大的憋尿能力！你们要根据预算再把会议环节拉长一些，再加上常常还会发生争论，所以安排个午餐就很必要。你们可以再修改一下吗？发送之前我就不再过目了。

艾莉森

修改后的会议议程如下：

09:30 咖啡时间

09:45 致欢迎辞、说明会议目的

10:00 今年培训计划和预算的回顾（人力资源总监弗兰克·阿伯特）

10:30 北部区域的培训需求（北区总监谢尔玛·古德）

10:45 南部区域的培训需求（南区总监詹姆斯·劳）

11:00 茶歇

11:15 中部区域的培训需求（中部区域总监戴丽雅·梅斯）

11:30 对未来商业变化的预测，哪些方面会产生培训需求（全体讨论）

12:00 对高水准的预算提出要求（全体讨论）

13:00工作要点总结

13:15会议结束

场地

鲍布和帕特对选择公司外的会议场地感觉不太有把握。他们就想到了一个培训经理金·菲利普斯，这个经理选用很多公司外的场地进行培训。她推荐了一个当地的酒店，具有面积合适的会议厅，服务也不错，还有合理的企业合作价格。鲍布和帕特打电话过去，确认了相应日期的会议厅，完成了预定。

会议筹备

帕特发出了会议议程，她用了电子邮件封面提示并附上了背景阅读资料。邮件主题是“ 关于培训的会议” ，邮件正文内容仅有“ 会议议程在附件里，请尽快回复能否参会” 。

会议前一周，帕特没有收到任何回复。鲍布建议给每一位参会者打电话，询问他们是否能够出席。当几位总监表示没有收到这封邮件的时候，他们很惊讶。总监们去找了这封邮件，找到以后表示他们对这封邮件的内容毫无概念，所以就把它放入了“ 稍后阅读” 的文件夹里了。有一些总监很生气，因为他们已经在开会当天有其他安排了。他们询问这个会议的地点以及内容，帕特本想把邮件附件中的细节都告诉对方，但是忍住了，因为她察觉到对方已经很烦躁了。最终，大家还是同意出席会议。

帕特记录下来：

下次再发送会议日程时，在电子邮件封面提示中就要注明会议内容、时间、哪些人需要回复。

鲍布给酒店打电话，确认最后的安排。他准备了餐饮，也让酒店将房间布置成会议室的风格，同时要求提供活动挂图、笔、投影仪和幕布。他也把需要住宿的参会者安排下榻在同一个酒店。他计划用自己的笔记本电脑来为总监们播放幻灯片。

会议当天

鲍布和帕特在会议开始前一个半小时就到达了会场。但他们立即发现了问题：

- 很难找到会议室，而且没有明显的指引标志；
- 投影仪的电源线在地板上的那一段很危险；
- 酒店提供的是白板笔，而不是挂图笔；
- 椅子之间和椅子背后几乎没有空隙；
- 房间很小，很密闭，空调噪声很大。

鲍布找到会议总管，对方很愿意帮助鲍布把会议室改到其他房间，

目前唯一空出的房间面积要大很多，而且没有其他费用产生。酒店没有挂图所需的笔（之前没有人抱怨过）。酒店人员承诺可以放置一些引导标识，并且用胶布把电源线固定好。到8:30的时候，他们就搬到了一个更明亮、更透气的房间。这里空间更大，通风性也更好。

艾莉森在8:30到达会场，显得有些狼狈。她说：“我到了接待台，但是没人知道我是谁。我告诉他们我来参加的会议名称，他们就引导我去了会议议程上显示的房间，但是空无一人。我花了5分钟才找到这儿。”

帕特解释了他们换房间的原因，然后冲向接待台，告知工作人员哪些人要来参会以及如何指引这些人。最终，会场管理员放置了引导标识，以便把参会者带入正确的会场。

艾莉森问他们会议议程和其他文件放在哪里。鲍布说，他以为参会者自己会带来。艾莉森笑了，让他赶快去复印几份。

鲍布在脑海里做了一个记录：

关于会议的事项一定要描述详尽。

在会议前一天要检查会议室和设备。

在会议开始前要准备好相应文件的复印件。

确保前台工作人员知道要接谁，也知道要把他们送去哪里。

参会者开始陆续到达。但是到了09:45的时候，还是有两个人没到，他们是从其他地方自驾过来的。帕特迫不及待让会议开始，但是艾莉森告诉她，这个特殊会议必须所有人全程参与。最终，10点钟的时候这两位总监才到达。他们说自己花了15分钟兜圈，找停车位。他们不熟悉这个地方，所以后来不得不从停车位走到会场，又耗费了15分钟。

帕特做了另外一个记录：

一定要给参会者发送一个地图，说明路线和临近的停车场信息。

艾莉森说可以开会了。帕特做主席，鲍布做记录员。会议开始很顺利，大家参与度都很高，而且饶有兴致。在詹姆斯开始做报告之前，他问帕特：“幻灯片在哪儿？”但帕特一脸困惑地说，她没有拿到过幻灯片。詹姆斯坚持认为他的秘书在上午就把幻灯片通过邮件发给他们了。帕特解释说，她今天早晨直接从家赶到会议室，而且她并不知道自己应该查看这个幻灯片。詹姆斯生气了，但他意识到确实是自己没有提前知会帕特应该准备这个幻灯片。鲍布问詹姆斯是否在移动硬盘里存有幻灯片，幸运的是，詹姆斯的移动硬盘里确实有，鲍布迅速把设备弄好。

鲍布和帕特都在脑海里记录下来：

在会议前要询问有无相关的支持性材料。

会议进展顺利，一直持续到大家开始讨论商业环境的变化。比尔·琼斯说道，客户呼叫中心最棒的领导之一要离职了。此时弗兰克很冒火，不满自己为何不知情。不久之后，他们就开始了激烈的争吵。帕特不知如何是好。最后，她说：“ 先生们，我们得按照议程行事。你们可以把争论放到会后吗？现在我们要继续我们的议题。请大家在讨论时保持客观，而不要让讨论带有个人情绪。” 比尔和弗兰克脑袋耷拉着，就像调皮的学生。帕特用余光看到艾莉森朝她悄悄地眨了眨眼。接下来的会议进程很平静。

在会议接近尾声时，鲍布回顾了工作要点。因为鲍布这人一丝不苟，所以他记录得十分精确，内容也是大家达成共识的，毫无争议。

茶歇

在三明治茶歇期间，大家用餐都很愉快，除了戴丽雅。她问哪里有素食三明治，鲍布说他之前没意识到戴丽雅有此需求。戴丽雅说任何一个有格调的会场是不需要提前询问的，都会准备。鲍布说他去看看能做些什么，他发现会场的餐饮部需要至少30分钟才能做出素食三明治，于是他跑到一个当地的商店，买了一个素食三明治，然后又从餐饮部借了一个盘子。最后他把这个三明治送给戴丽雅，她才露出高兴的神色。

会议结束后

开完会的下午，鲍布和帕特去见艾莉森，要总结会议情况以及他们的收获。他们说，重要的是对细节的关注——假设你是参会代表，你要事先演练一遍所有流程，预计会出现的问题，不要轻易做假设。艾莉森说，作为第一次尝试，总体来说他们完成得很好，其他总监也对本次会议给予了积极评价。

“ 现在，” 艾莉森说，“ 谁去做工作重点跟进？谁去解决比尔和弗兰克的问题？”

总 结

最终，这个会议成功了。



没有发生大的灾难，失误的地方也在早期被发现了，而且采取了补救措施。鲍布和帕特从他们的经验中收获颇丰，而且他们对下次活动的总结也很好：站在参会者的角度去考虑每一个环节，不要做假设。

让我们来看看这些假设背后的真相：

假设	真相
大家会阅读会议邀请函	除非他们很明确地看到自己被邀请去做什么事情，否则他们不会阅读。内容一定要清晰明了
参会者会主动把幻灯片和其他支持性材料发给你	你要主动向他们询问
参会者会随身打印会议议程和其他资料	部分人会带，部分人不会带，为那些忘带资料的人准备好复印件
他们能轻易找到会场	除非你告诉他们清晰的路线，不然有些人就是找不到
他们会找到停车位	给他们一个地图，告诉他们停车位和会场的位置，以及两者之间的距离
他们能从停车场找到会场	给他们一个地图，显示两地之间的路线
会议室能满足较高的健康安全标准	在会议前要检查潜在的危险
会场会主动满足特殊的餐饮需求	有时候会，通常不会，提前告诉他们你的需求
会场的指示信息通常很好	有些很具体，有些根本没有
前台工作人员知道你们要开会，所以他们知道准确的会议室地址和参会者名称	带一份参会者名单去会场，交给前台工作人员。同时留下你的手机号码，有事第一

小测试

1. 在艾莉森布置完工作后，鲍布和帕特：

(a)有了充足的信息来制作会议议程 □

(b)没有充足的信息来制作会议议程 □

(c)没有充足的信息制作好的议程，但这没关系 □

(d)有了特别多的信息来制作议程，但这些信息令人困惑 □

2. 鲍布和帕特遇到的最大问题出现了，是因为：

(a)该出错的就是会出错 □

(b)总监们故意为难他们 □

(c)他们缺乏经验，所以不能妥善处理每件事情 □

(d)他们做假设，而且没有把计划按步骤进行演练 □

3. 帕特说，关于培训计划和预算的很多信息可以作为会前阅读的资料发出去，这个观点对吗？

(a)不对，因为这些信息应该在会上阅读 □

(b)不对，因为没人会读 □

(c)对的，因为这样能为会议预留出讨论的时间 □

(d)对的，因为这样可以考查谁做了会前阅读 □

4. 鲍布和帕特在没有亲自实地考察的情况下，就确定了别人推荐的会场，这个做法妥当吗？

(a)妥当，他们应该相信别人 □

(b)有风险，他们这次是比较幸运 □

(c)妥当，就是会场而已，大同小异 □

(d)完全不妥，他们被误导了 □

5. 鲍布和帕特假设会场会制作指示牌，但他们并没有提出要求。这样合理吗？

(a)不，最好是提出准确的要求 □

(b)是的，会场应该主动做这些事情 □

(c)怎么都可以，参会者应该无须帮助，自己就可以找到会场 □

(d)不，他们应该自己制作指示牌 □

6. 一个会场是否应该确保电源线都被胶带粘好，以防有人绊倒？

(a)不，这是会议组织者的责任 □

(b)不，参会者应该自己注意脚下，不要被电源线绊倒 □

(c)是的，任何一个专业的会场都应该把这当作一件事来完成，尤其当他们还提供设备的时候 □

(d)是的，如果哪个会场没有做到，我们应该起诉它 □

7. 鲍布和帕特假设参会者会自行带着议程和其他资料，这样妥当吗？

(a)是的，参会者带着所需物品来，这样的假设是合理的 □

(b)不，不该依赖参会者做这些事情 □

(c)是的，专业人士忘记带东西是比较罕见的 □

(d)很遗憾，不妥当。大家都健忘，所以最好包容他们的健忘 □

8. 鲍布和帕特应不应该事先发送地图和路线给大家？

(a)应该，对于不熟悉地方的参会者来说，这是一种礼节 □

(b)不应该，人们应该自己找得到路线 □

(c)他们不应该找一个位置难寻的会场 □

(d)不应该，他们只应发个地址和邮编即可 □

9. 帕特处理纠纷的方法正确吗？

(a)绝对不正确。因为她在会场中级别较低，但她言辞粗鲁，使情况更糟了 □

(b)有点悬，可能她是对的，也可能是错的 □

(c)绝对正确。在一个正式会议里，会议主席高于其他任何人，而且

她有权力很笃定地保持会场秩序，确保会议回到正轨上□

(d)不，因为她一开始就不应该做会议主席□

10. 假设一个会场在没有得到通知的情况下，依旧会满足特殊餐饮需求，这样假设合理吗？

(a)不，但是他们应该不论要求如何，都可以在当天做出合适的食品□

(b)是，他们应该知道大家有不同的饮食习惯□

(c)大家不应该那么挑剔，有什么吃什么□

(d)不，最好告诉他们你的需求□

逆境生存法则

成功的会议能推进商业的成功，本书的主题就是要确保每个会议有真正的目标。在经济环境不佳的年代，这一点尤其关键。认真考虑商业中真正的优先排序，什么是不需要开会讨论就可以完成的，什么是通过集体讨论会更有帮助的。如果你邀请那些能为关键性问题做出贡献的人来参会，要准时开始，以保证参会者是专注的、积极的、有目标感的。这样，这个会议就能帮助你渡过难关。

1．汲取一种“ 不责备” 的文化

在困难的时候，要让紧张情绪蔓延成为责备是很容易的，但是责备就是浪费精力。你可以把这些精力更有效地转化为积极的改变，让你的会议环境变得没有责备。

2．守时

当人们在压力下工作的时候，他们很珍惜每个闲暇的时光。坚守你的时间表。如果会议结束早，没人会抱怨；但是如果会议超时，那你就是在拉仇恨了。

3．会议主席要自信和专注

对你担任主席的会议要负责任。让大家专注于会议议程，限制闲聊，并鼓励积极的发言。

4．在会议中使用积极的语言

在困难时期，当大家感到低沉或者挣扎时，他们却会在积极的情绪里成长。不需要过分乐观，但可用积极的语言去谈论可实现的目标，做不到的事情就不说。这样给参会者带来的影响，你会感到惊讶的。

5．重审你的商业战略

在困难时期，最好的会议目标之一就是重审你们的团队或者重审你们的行业战略。战略都是关于工作方向和工作范围的。如果战略能够清晰地定义、表述，它就能帮助大家聚焦在真正优先的事务上，用共同的目标把大家绑在一起，而不是让大家过度关注任务，然后就陷入一种孤立的心理状态。

6．用科技取代面对面的会议

说到节约金钱与时间，如果你有压力，可以采用视频、音频或网络会议。

7．只邀请有关人士参与话题

有时间压力的人不可能坐在会议室里聆听会议流程上和自己无关的话题。会议每个环节只邀请与此话题相关的人员参加（对虚拟会议和办公室会议可行）。

8．降低餐饮的成本

把会议时间安排好，就不用提供午餐。保持会议简短，这样就不会和用餐时间冲突。

9．关注行动

在经济萧条的时候，人们会紧紧守住任何有控制感和目标感的事物。确保会议的讨论内容最后落实在实际的、可行的行动上。这样可以强化目标感，重获控制感。

10．考虑你将如何与人交流会议的结果和行动

在会议结束时，创造一个标准的议程项目——“我们将要讲述的故事”。讨论以下内容：关于本次会议的结果，你将向别人讲述什么内容；你将如何描述这些内容；然后请每一位参会者向其他人传递你们的讨论内容。通过这种方法，你制造了话题，同时还控制了生产话题的源头，而不是活在不知情的流言蜚语中。制造话题，是经济困难时期盛行的事。

小测试答案

星期日：

1b；2c；3a；4b；5c；6d；7c；8a；9c；10b

星期一：

1a；2d；3a；4b；5a；6d；7a；8b；9d；10c

星期二：

1c；2a；3b；4d；5a；6b；7d；8c；9b；10a

星期三：

1b；2d；3c；4b；5a；6a；7b；8a；9c；10d

星期四：

1b；2c；3a；4d；5b；6d；7b；8b；9a；10c

星期五：

1d；2b；3b；4c；5b；6c；7a；8b；9a；10c

星期六：

1b；2d；3c；4b；5a；6c；7d；8a；9c；10d

参考文献

1. A Network MCI Conferencing White Paper. Meetings in America: A study of trends, costs and attitudes toward business travel, teleconferencing, and their impact on productivity. InfoComm, 1998.

2. Nelson R B, Economy P. Better Business Meetings. Irwin Inc., 1995.

3. A Network MCI Conferencing White Paper. Meetings in America: A study of trends, costs and attitudes toward business travel, teleconferencing, and their impact on productivity. New York: HarperPerennial, 1999.

4. Tuckman B. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 1965, 63(6): 384–99.

5. Glasser W. Choice Theory: A New Psychology of Personal Freedom. New York: Harper Perennial, 1999.

6. Northcote Parkinson C. Parkinson’s Law: The Pursuit of Progress. London: John Murray, 1958.


SUCCESSFUL
NEGOTIATING
成功谈判
成功谈判
大客户管理
市场营销
成功销售

图书在版编目（CIP）数据

书名：企鹅市场与销售丛书（共4册）

作者：【英】彼得·R.弗莱明 【英】格兰特·斯图尔特 【英】埃里克·戴维斯 【英】克莉丝汀·哈维

译者：卢璐 孔德然 朱禛子

出版社：浙江大学出版社



“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

目录
CONTENTS

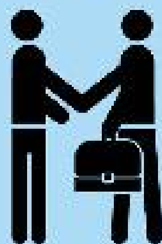
成功谈判
大客户管理
市场营销
成功销售



SALES
Marketing and

市场与销售丛书

SUCCESSFUL NEGOTIATING



成功谈判

[美]彼得·R.弗莱明（Peter R. Fleming）◎著

卢[illegible]◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

成功谈判 /【英】彼得·R.弗莱明（Peter R. Fleming）著；卢璐译.
—杭州：浙江大学出版社，2018.6

书名原文：Successful Negotiating

ISBN 978-7-308-18143-3

I.①成… II.①彼… ②卢… III.①谈判学 IV.①C912.35

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第071387号

SUCCESSFUL NEGOTIATING IN A WEEK
First published in UK 1996 by Hodder Education
Previous editions of this book were published by Hodder in 1993,1998, 2003
Copyright © 1998,2003,2012 Peter Fleming
The moral rights of the author have been asserted.
Simplified Chinese edition copyright© 2017 by Zhejiang University Press
All rights reserved.



“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

成功谈判

【英】彼得·R.弗莱明 著　卢璐 译

责任编辑 杨　茜

特约编辑 王怡翾

责任校对 於国娟

封面设计 天行健

出版发行 浙江大学出版社

（杭州市天目山路148号 邮政编码 310007）

（网址：http://www.zjupress.com）

排　　版 杭州林智广告有限公司

印　　刷 浙江印刷集团有限公司

开　　本 787mm×1092mm 1/32

印　　张 5

字　　数 63千

版 印 次 2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷

书　　号 ISBN 978-7-308-18143-3

定　　价 32.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录
CONTENTS

前言
序言
星期日 营造适宜的环境
星期一 研究你的目标
星期二 人际交往与社交场合
星期三 破冰
星期四 议事日程
星期五 总结
星期六 从经验中学习
逆境生存法则
小测试答案
延伸阅读书目

前言

曾经有一段时期——其实就在不久前，谈判被大多数人看作是人力资源工作人员和汽车销售顾问的主要工作内容。但现在，情况已经不是那样了！

金融危机的侵袭不断压缩了企业的利润空间，同时，也打击了在某些市场中进行边际购买（marginal purchases）[1] 或维持日常开销的买家。管理者们对于利用资金获取更高价值期望很高，其首要表现就是货比三家，仔细研究新的供应商所提供的价格方案，并与现有的供应商进行谈判，以达成更好的协议。

即使你的工作不涉及谈判，但当你准备换辆新车、搬家甚至是在出售过季的衣物时，仍然需要成为一名活跃的谈判者！

事实是，成为一名好的谈判者已经是一项生活技能了，这项技能不仅能让擅长运用它的人节省资金，在升级电脑、电视机或剪草机时，还能使开支变少甚至不用增加开支。同时，谈判的过程也能够提升谈判者的地位。

其实，大部分人都有能力成为高效的谈判者。简单来说，就是想明白你想得到什么，计划好如何得到它并增强你的说服力，让别人相信你的要求是绝对合理的。

所以，顶尖的谈判者是如何获得最佳结果的呢？

想要获得好的结果，起点便是，消除那些会对达成协议产生阻碍的行为。其中一种不可取的行为就是，到竞争对手的地盘与其会面，而不是让对手到你的地盘来（在你的势力范围内，他们会觉得不太舒服且不太放松，进而很可能处于一种劣势地位）。这种情况可能会让你的竞争对手更焦虑，也可能会使他们产生攻击性的行为，甚至令他们彻头彻尾地固执己见（比如，“如果按你的规则来，那么妥协的话我必死无疑”）。

还有一种不可取的行为是你死我活的单赢模式，不给予另外一方任何补助或利润空间。例如，设定极端的需求，并在维护这些需求时挑衅意味十足。这些案例听起来可能会很奇怪（你也许会说：“人们真的会那样做吗？”），但是，处于压力之下，人们的行为是不可预料的！

这本“一周尽掌握”丛书将通过以下方式帮助你成为一名更好的谈判者：

- 为谈判会面做更精心的准备

- 为谈判制订清晰而现实的目标
- 保持注意力集中
- 给出能够得到对方认同的、合理的提案

上述步骤并不需要运用“暗黑艺术”或不诚实的策略。事实证明，最好的谈判者通常是那些致力于获取更好结果的平凡人。祝贺你购买了这本书，如果你将书中的建议付诸实践，那么它将帮助你成为最好的谈判者。



注释

[1] 简单来说，边际购买是指只能接受现有价格，一旦商品价格上升便不再购买。——编者注

序言

我们对于谈判的态度非常关键，因为态度会让我们在看待以下问题时产生巨大的差异：

●解决方案

●我们的竞争对手

●我们想要获得的结果

“超级合约”有时能够成为新闻头条，但同样的，灾难也能，比如：

●老板计划改薪，工会施展铁腕手段

●跨国公司将小型供应商逐出商圈

●超级售货员销售无用的化学药品

许多人看到以上这种头条新闻，反应都是：“如果这是成为谈判者所要付出的代价，那么不学也罢！”



事实上，每一天都有成千上万个合约达成，这些合约并不会导致罢工、违约、法院诉讼、离婚或自杀。

不过，为了避免出现差错，明智的做法是，在组织谈判会议之前，对出错的可能性进行自我审查。

谨记重要的一点：并不是所有的场合都需要谈判（有时谈判甚至是不可取的）。可能存在的谈判手段包括：

●获得第三方的赞成

●咨询他们（这可能导致反对意见的溃败）

●推销你的观点（一种简单而又有效的劝导方法）

●强迫对方同意（虽不友善，但在危急状况下有时是必要的）

●由他人进行仲裁，最好是双方接受且共同指定的第三方（这样达成的结果通常具备一定约束力）

●由中立的第三方进行调解（该第三方能够提供额外的沟通渠道）

●替代性的纠纷解决方式——当上述各种方法都不成功而与会双方又都不想对簿公堂时，这种方法会很有效

星期日
营造适宜的环境

如果你知道如何去创造一个适宜谈判的氛围，那么你离成功就更近了一步。

在实施谈判策略之前，最重要的一点是，先评估自己的谈判动机。

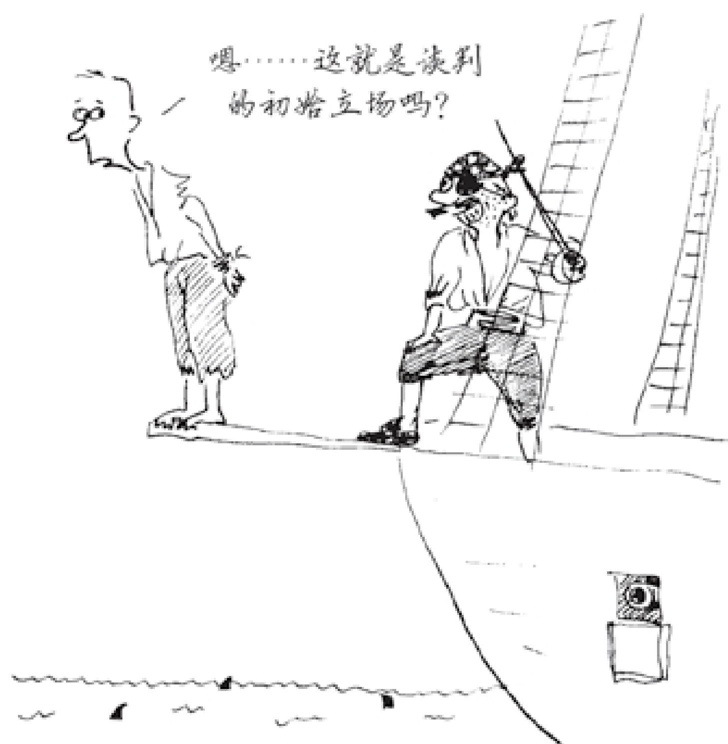
你对序言当中提到的观点是不是有强烈的认同感，并且想将它们付诸行动？或者，针对你们的部门目标（成本控制、销售收益甚至是重组工作流程），你正在策划新的“进攻”，但又担心这会带来消极的副作用。

第一章将帮助你营造最佳的谈判环境，这可以为你减少阻碍谈判成功的消极和干扰因素。本章内容包括：

- 审视自己的谈判态度
- 营造最佳的会议氛围
- 选择最佳时机
- 选择最佳场所

审视自己的谈判态度

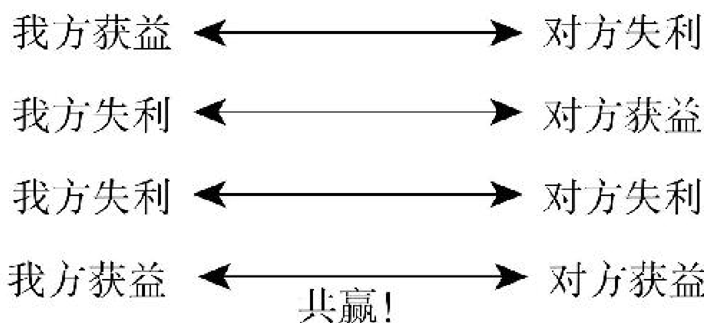
假如经理要你削减你们团队的工时，达到这个目标的最好方法就是裁员。你很担心这样做会在团队中引发消极情绪，甚至是冲突。这让你觉得自己必须更加坚定，并且采取更强硬的态度。结果，这又会使改革变得更困难，工作氛围变得更差。



或者，你可以采取一种更温和、更愿意征求别人意见的态度，这可能会激发你的团队产生建设性的观点，并形成更好的工作氛围。这最终也可能产生更好的解决办法，比如说，促使每一个人都同意削减自己的工时，从而拯救整个团队。

营造最佳的会议氛围

有经验的谈判者都知道，谈判可能产生四种结果：



绝大多数人都不想成为失败者——除非他们有不寻常的动机，而“失利”的风险将谈判者分为三类：

●好胜型，想赢得一切

●合作型，想为谈判双方或者所有涉事方争取最佳协议

●和事佬型，以和为贵，逃避一切可能引起双方争执的事



如果你的任务或目标是你们的业务、信誉或关系的持续发展，那么合作型谈判将能带来更好、更持久的关系和结果。



适宜的谈判氛围将会受到以下因素的影响：

●你对当前状况的感觉

●你对对方的看法

●双方的相对实力

●你应对高压环境的能力

●你的冷静沉着——尤其是面对情感压力的时候

●你们对彼此的信任程度

- 你的思维开阔程度

- 你的抱负（你是否是渴望获得超凡结果的人）

- 你是否准备好倾听（以及演说）

- 你的个人魅力

顺便说一下，我们使用“对手”这个词并不意味着要进行“黎明前的决斗”，这只不过是为了方便记忆，用来代指我们的谈判对象。



小贴士

谨记，如果你想要获得双赢合约，那么你的对手也需要有达成令双方都满意的协议的意愿。你可以通过改变以上列举的10个因素来影响谈判过程。

选择最佳时机

适宜的谈判时机可能是，你不太需要一项合约，而你的对手却更加需要的时候。但是，合作型谈判者会将这种关系所产生的矛盾最小化。否则，对手会觉得受到“打压”，并产生下次也要打击你的念头。这类战争可以持续多年！

有经验的谈判者会这样做：

- 认真选择时机（避免轻率莽撞）

- 耐心地将不情愿的对手拖至谈判桌前（这很花时间）

- 避免未经安排的谈判议程（尽一切可能避免！）

- 认真了解谈判事项

●权衡一下自己所考虑的事项是否被对方列入议程

●知己知彼（例如，你是不是在早晨或晚上更“尖酸刻薄”？）



选择最佳场所

最佳的谈判场所可以是任何让你觉得极其舒适且能够充满自信的地方。这个舒适感不仅仅是指“如同在家一般轻松”，因为“家庭区域”在让你觉得充满优势的同时，有时也会为你带来劣势。

例如，你可能不太喜欢：

●试图在谈判中全神贯注时，被各种无关紧要的询问分散注意力

●被电话打扰

●让对方看到你办公场所的状况：一团乱，或是稍显奢华（这或许会给他们留下不好的印象）

这些因素都可能提升对方的自信，而降低你的信心。

但是，在对方身上发生上述现象则或许对你有利。

我们通常建议在比较中立的场所会面，这也是避免偏袒的有效途径。

但是，你应该警惕以下情形：

●中立场所随后被证明是对手的地盘

●你被置于一个让自己不太舒服的环境下

●你被置于一个不利地位的社交场合，例如，被邀请到一个更加高档的餐厅，而非之前进行商务谈判的餐厅——反之亦然！



总结

那么，让我们来总结一下今天的收获。你应当认真考虑如何与对手建立伙伴关系。

请审视内心，扪心自问：

●我是真的在寻求双赢的结果吗？

●何时是谈判的最佳时机？

●我们或对方急于得到谈判结果吗？

●我们应如何为了双边利益合理利用时间？

●去对方的场所谈判或邀请对方到我们的场所来谈判，各有什么好处？

这些问题的答案也许显而易见，但是谈判艺术体现在我们如何结合自身实际去应用它们。

试着将这些问题与你最近的计划或需求联系起来。例如，你可能在考虑换掉旧车，那么今天的哪个要点对你帮助最大？

氛围　　时间　　地点

——　——　——

——　——　——

——　——　——

——　——　——

谈判并不是需要你不惜一切代价去避免的“暗黑术”！它为人们提供了一项实用的技能，使管理者能以最小的成本达到想要的结果。

选择地点是谈判过程的重要部分，不容小觑，在明天的章节中我们将会介绍如何为获得成功做更多准备。

现在，试着做做我们的多项选择题，看看你的进展如何。

每一题请勾选一个你觉得最合适的选项（勾选空格），可以查阅书末的答案，为自己打分。

如果你选择的是第二合适（甚至是第三合适）的答案，那么请思考一下为什么你的答案不如我们推荐的好。

小测试

1.当你听说一个成功的重要谈判时，感觉如何？

a）这其中一定有什么猫腻。□

b）我很想见证谈判的过程，因为我打赌，取得这样的结果一定不容易！□

c）如果他们可以做到，那么我确定我也可以从中挖掘出更多有益经验，并且进行尝试。□

d）我打赌，他们肯定没有遇到我们这儿的管理者所面临的不利条件。□

2.你有一个供应商的客户代表好胜心很强，但他们产品种类很丰富，当你已经买了自己需要的产品，客户代表却煽动你继续购买你并不需要的产品时，你应当：

a）与客户代表保持距离，并将订购量最小化。□

b）在线订购商品，避免与客户代表接触。□

c）把问题讲出来，并将自己的想法对客户代表透露一二。□

d）礼貌但是坚定地向客户代表解释，你也许会下更大的订单，但是只在不被强迫购买你不需要或不想要的东西的情况下。□

3.你应该在哪儿与客户代表会谈？

a）按客户代表的邀请，在当地的酒店里。□

b）在你的办公室里，且有旁观者记录此次谈话。□

c）在属于你的比较安静的房间里，你们可以全神贯注共同商讨一个新的开端。□

d）在属于供应商公司的一个私人场所。□

4.今早因为堵车了，你迟到了1个小时。当你到达单位时，助手告诉你，刚才主管打电话过来，说有个客户投诉，主管要找你谈一下，并且主管看上去很暴躁。你应该：

a）给主管回电话并试图解决问题——以为迟到道歉开始。□

b）直接去主管办公室并试图解决问题——以为迟到道歉开始。□

c）忽略这个状况，等着主管再次打电话。□

d）指派你的助手去解决这个问题。□

5.你正经历一段高压工作期，事事力争上游。你想要启用一个新的供应商，但你对他们知之甚少，因为他们离你很远。你应当：

a）咬牙坚持，以时间和任务为先，在下单之前通过访问供应商来了解他们。□

b）向供应商索要年度报告，如果一切正常便下单，将访问推迟，直到事务不那么繁忙再去。□

c）向供应商索要一个公证人或一个对他们满意的客户的姓名，从而得到一份独立的评估报告。□

d）从独立贸易机构那里寻求一份第三方的报告。□

6.今早上班路上，你发现你的车子的一个轮胎瘪了。你本想向常去的汽车修理站订购一个新的，但是忘记了，而且他们今天太忙，没法上门来回收。你打电话给应急服务热线，工人将轮胎移除了（因为它很危险），并要为此收费。你确定，工人的要价是真实花费的2倍。你应当：

a）支付费用并吸取经验教训。□

b）找个同事用公司的货车挡住工人的汽车，就算双方扯平了。□

c）打电话给你的汽车修理站，查询正常花费。如果价格更低，告知工人这是你认为该支付的价格。□

d）不拿个人安危来冒险。□

7.你天生外向，喜欢与同事和团队成员开诚布公地相处。你团队中的一员刚被工会选为员工代表，你很担心，不知道这会对你的团队产生怎样的影响。你会：

a）警告团队中的每个人，你不会容忍团队关系被异端分子的宣传所破坏。□

b）清查团队中还有哪些人是工会成员，并警告非工会成员禁止加入。□

c）向你的老板寻求建议。□

d）对你的同事作为员工代表，为会议或辩论做的准备表示欢迎，并在必要时向他们提供“咨询支持”。□

8.你正在一位客户的办公室里拜访他，惊讶地发现所有来访者的椅子都是低椅子，而客户本人的椅子则是可调节高矮的椅子，并且你觉得如果坐在低椅子上会处在不利的位置上。你会：

a）礼貌地拒绝坐下，并向客户表明，你的背不舒服，只有坐较高的椅子或高背椅才能缓解。□

b）极不情愿地坐在低椅子上，侥幸希望这不会使你处于不利地位。□

c）解释说拜访很简短，因为你在别的地方还有约，不过你很想请客户到这条街上的店里用午餐。□

d）在看起来礼貌/优雅的情况下尽可能快地离开。□

9.老板让你参加一个商讨“成本节约计划”的办公室会议，且有迹象表明该会议要开很久。你为需要进行激烈的辩论而感到焦虑，同时又担心自己的案例会由于常见的干扰而失去影响力。你会：

a）拒绝参加，除非将会址改到一个更安静的场所。□

b）预订一个安静且让你感到自信的会议室。□

c）收起你的疑虑，决定无论如何都要尽力争取。□

d）寻找可替代的空房间，以供你们团队中其他成员使用。□

10.在成本节约会议上，老板指责你在提高生产量的方式上思想保守，且你的团队成员们都过于维护自身利益。你会：

a）向当地的工会组织寻求建议和帮助，以保护你自身的地位。□

b）提供一个能够提高收益和利润的更好的营销计划，且设置里程碑，激励稳定进步（避免鲁莽削减）。□

c）假设个体员工要去竞争对手那里寻求更好的机会，提出一项“无可替代”的政策。□

d）建议对竞争者的手段进行深度研究，以便日后效仿。□

星期一
研究你的目标

你通常如何做决定？是依赖直觉、感觉与情感，还是寻求能够支持你的决定的事实和证据？

经验丰富的管理者会告诉你，他们就是知道推行一项策略或计划的最好方法，因为经济发展是周期性的，“是福不是祸，是祸躲不过！”这种方法安全吗，还是有经验的管理者也应该像别人一样检查一下他们的理论？

依赖直觉（甚至是“运气”）或许在80%的时间里都是可行的，但是这样就够好了吗？也许不是，尤其是当一个错误的决定或许会在组织预算中造成一个漏洞，甚至引发更具灾难性的行为的时候！而且，你需要等多久，才具备足以支撑“直觉”的经验呢？

现在，管理者们常常会发现，他们在做决定时不得不利用内部资源，或展开外部行动。不论哪种情况，行动都有可能需要他人的许可，这就意味着要进行谈判了（甚至在没有购买或销售意图时也需要谈判）。所以，今天我们要仔细研究你的谈判目标。

你是否想过，做一周食品采购的最坏时间可能是什么时候？

●商店最忙的时候

●库存紧张的时候

●你很匆忙的时候

如果你对冲动消费最为关心，那么答案只能是：

●当你饿的时候！

当然啦，你在购物之前可能已经备好了采购清单——有些人会这么做，但是更多人不会这样做。如果你停下来，仔细观察收银台附近的其他采购者，你很快就能辨别出那些很可能没有准备购物清单的人。

购买我们喜欢的东西并没有错，但这是否是明智的决定？最终的账单是否吓了你一跳？理智的购买者会从清单上的东西买起，并且审慎地购买不在清单上的物品。

同样的，有经验的谈判者也会准备一份目标清单——一份“购物清单”——并利用这张清单来比较谈判会议上的真实成果。任何偏离原计划的行动都是审慎的决定，其目标都是让对手做出折中的让步。

有经验的谈判者鲜少进行毫无计划的谈判——绝大部分都会事无巨细地做详尽的计划，不过，最好不要写在信封或者香烟盒的背面。

准备你自己的“购物清单”

准备一场晚宴，你可能需要做下面一些或所有事情：

●决定菜单

●准备食材清单

●列出分工表（哪些工作要由哪些人来做）

●绘制座位图

●发出邀请

同样的，如果决定搬家，我们也要准备一个目标清单。例如，你决定要从现在的两居室搬进一个更大的房子——有三间卧室、简单装修过，且有一个车库。你可能需要为新房子准备一个“目标清单”，清单也许如下所示：

●楼上有两间双人卧室，一间单人卧室

●楼下有两间客厅

●楼下有一个衣帽间

●紧邻房子有一个独立车库

●具备燃气集中供暖

当然啦，这些东西可能存在，也可能不存在，而且它们的优先程度可能不同，你的观点也可能与你的同伴有巨大差异！



我们在找房子时，很难找到与心中所想一模一样的房子，但是有了清单，我们在与房屋中介见面前便有了关键的谈判依据。谈论的结果可能是标准与目标的底线，并且存在诸多可能性。因为你也许并不想去看不符合期望的房子。（尽管大多如此——你现在的房子恰好符合你的“最低”标准吗？）

准备你的谈判提纲

一旦选中了你感兴趣的房子，你就需要制定一个关于购买与销售行为的谈判提纲（如果你有房子要卖的话）。提纲需要包括两个方面：

●你的目标

●你对对方目标的充分估计

制订你的目标

制订你自己的目标相对容易。以价格为例，购买者的目标将会是，物有所值同时又不超出“市场价”。购买者所做出的价格决定将受到以下因素的制约：

就上限来看：

●可用资金——销售现房的收益

●所有可用的短期融资

●来自你最亲密的人的个人借款

●你对这栋房子的渴望程度

就底线来看：

●在不惹恼卖房者的前提下，他们可以接受的最低价格

●你认为恰好符合现在行情的价格

●符合你计划的价格

评估对方的目标

评估对方的目标意味着，最好进行一些研究，至少也要猜一猜。

在研究过程中，你需要将自己置于对方的立场。例如，卖房者在广告上登出的售房价格是180000英镑，如果这个价格没有任何回旋余地，那就有点令人吃惊了（或者有些不正常），因为卖房者要考虑到经理人的建议，而且一些潜在购买者（并非全部的）可能会给出更低的购买价格。



所以销售价格会在以下区间内变动：

（**a**）价格

底价　　　　　　　　理想价位

162000 英镑 ←——————→ 180000 英镑

这里的“底价”是在要价基础上打了九折。如果卖家急于出售，或者买家在考察房产时发现房屋有瑕疵或缺陷，价格还可以压得更低。

（b）时机

基础期限　　　　　　　　理想期限

4 月 5—14 日 ←——————→ 5 月 3—31 日

（这期间还包含一个4月16—30日的假期）

当然，我们在购买房子的时候还有很多关键因素，比如我们自己的家具是否适合这座房子以及我们住在新房子里会有什么样的感觉。卖家通常十分乐意顺便出售地毯和窗帘等家具，这对于购房经费有限的我们来说非常有用。

我们也可能犯以下代价昂贵的错误：

（c）家具与装修

底线　　　　　　　　理想价位

卖家以房屋 ←——————→ 买家为家居摆设

协议价赠送家具摆设　　　　支付 10000 英镑

我们稍后将会看到，购买者和销售者的诚意将会有效促进双方在上述三个方面的两个极端之间找到一个平衡点。任何一方的崩溃或信心丧失都会导致失败的结局。

双方失利的可能结果举例如下：

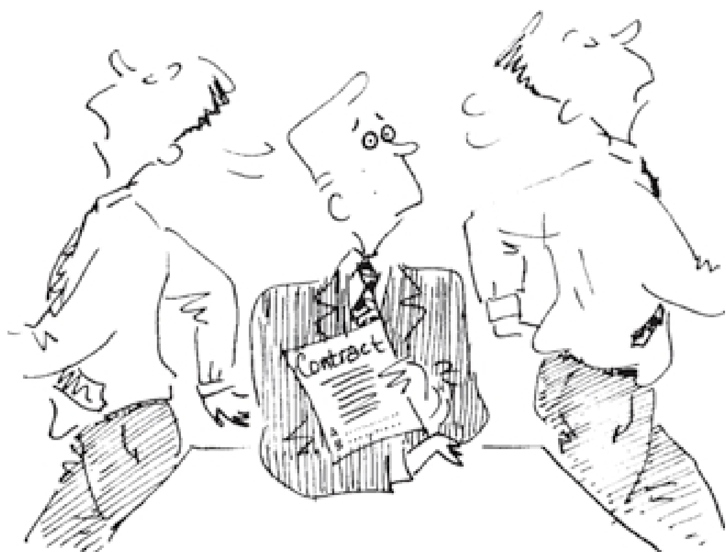
●任意一方改变心意，并退出交易（造成一方或是双方支付可观的专业费用——并且双方均一无所获）

●地毯和窗帘等无法售出，只能束之高阁（导致卖家成本增加）

●卖家会带走一些东西，而买家却希望这些东西能包含在售卖的价格中（从而导致保护原状的保卫行动）

时间的影响

时间对于谈判过程会有非常重要的影响，在本书稍后部分我们将看到这种影响。但是，在这里也可以说，只要公司给了卖家一个严格的搬离期限，只要你能向卖家确保售房合同可以加速签订（如支付现金购房），那么他也许就已经准备好了接受更低的价格。



相对地，将房内物品束之高阁的卖家（心中知晓他的公司乐意支付这些费用）也准备好了去满足购买者的时间安排，尤其是在销售活动推迟的情况下。

如何弄清楚这些状况？

最简单地，你需要询问：

●朋友及家人

●职业顾问（如律师、经理人等）

●最近刚搬走的人

●对方及其家人、同事、朋友等

“对方？他（她）是肯定不会告诉我事实的。”你也许会这么说。情况也许确实如此，但是夸大其词或避重就轻的描述是能够轻易被辨别出来的，并且谎话连篇是有毁灭双方间所有信任的风险的。

小贴士

你需要谈判的事项范围越宽泛，大范围地咨询他人就越有价值。



在商业谈判中，以下咨询清单也许会有所帮助：

●该产品/服务过去的使用者

●其他有经验的买家/卖家

●现任公证人

●同类机构/同类出版物

●你所在组织中的其他人（日本人将这个方法使用得淋漓尽致，尤其是在建立新的业务联系时）

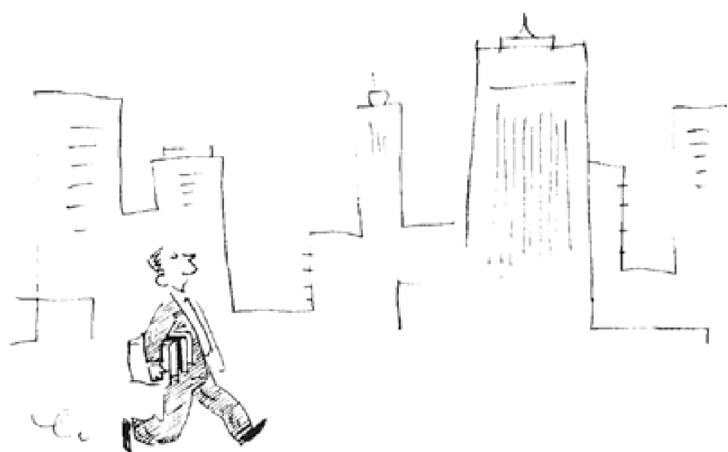
●对方公司的员工

所以，你的谈判清单应当包括：

●一份议事日程

●以参数形式表达的目标

●为获取关于谈判或对手立场的信息所要询问的问题



谈判提纲并不仅仅是一张纸，而是一种会反复带来回报的系统性方法的呈现。

会前计划

以下清单可以帮助你避免一些弊端。

开场

●我该如何开始这场会议？

●我们的对手在会议中表现出了怎样的兴趣？

●对方可能存在什么样的需求？

●我们之间存在哪些共同立场？

权威

●我在与谁会面？

●我们之间的关系如何？

●对方具有多高的权威性？

影响力

●他们对我们的竞争者有怎样的影响力？

●现实状况下，我们的影响力是什么？

●我们该如何运用自身优势谋求共赢？

承诺

- 我们的谈判对手在会议当中表现出怎样的兴趣？
- 他们有多需要这份合约？
- 我们今天就想签下这份合约吗？
- 这份谈判合约能够维持下去吗？

竞争/排他性

- 市场力量将怎样影响这次谈判？
- 可以利用什么样的手段？

创新与提升

- 我们将不得不做出什么样的让步以确保合约成功？
- 经过讨论，提案将具有怎样的创新性？
- 谁将提供怎样的帮助？



总结

研究与计划目标（及支持依据）本身可能并不会产生特别令人信服的论据。但是，一份基于系统、事实的详尽的谈判计划能为你提供信心与“制胜法宝”（尤其是你的对手准备不如你充分时）。

你仍然需要进行充分的准备，以便在介绍这些事实时能尽可能地具有说服力，即使是这样，你还需要留有回旋的余地，以防对方采取强硬态度或采取严守阵地的方式。在这种情况下，便存在双方失利的风险（也许贷款没谈成，也许你看中的房子被卖给了别人）。

现在，你已经学完了“星期一”章节的全部内容，为什么不试试自己拟定个计划，去换部车子、搬个家，或去哪里过暑假？以下模板也许能够帮你做好计划。

你的目标　　对手的立场

1 ______　　______

2 ______ ______

3 ______ ______

4 ______ ______

5 ______ ______

你可以做出的让步　　你寻求的对方的让步

1 __________ __________

2 __________ __________

3 __________ __________

4 __________ __________

5 __________ __________

你需要咨询的问题

1 ____________

2 ____________

3 ____________

4 ____________

5 ____________

现在，试着做做我们的多项选择题，看看你进步了多少。

每题请勾选一个你觉得最合适的答案（勾选空格），然后查阅书末的答案，为自己打分。

如果你选择的是第二合适（甚至是第三合适）的答案，那么请思考一下，为什么你的答案不如我们推荐的答案好。

小测试

1.以下哪个因素你会多加重视（如果你正效仿厉害的谈判者）？

a）当前议题中你自身的谈判立场□

b）对方的谈判立场□

c）谈判的场所□

d）上述三项同样重要□

2.如果你可以选择谈判“大事件”的时间和地点，你会选择：

a）对方更喜欢的时间和场所□

b）双方都同意的时间和场所□

c）你更喜欢的时间和场所（你确信在那里你可以达到最佳状态）□

d）任何地点、任何时间——因为无关紧要□

3.如果你的谈判对手试图在会谈时针对一系列议题/事项达成协议，你如何确保自己不会偏离自身需求？

a）思维开阔，准备好讨论任何事情□

b）推迟会面，直到获取对方的详尽清单□

c）准备一份关于谈判主题及具有支撑论据的自身目标的详细清单□

d）什么也不做□

4.你的谈判提纲应当关注以下事项：

a）对你最不利的位置——所有其他结果都是“赢”□

b）一些期待的结果——将任何确定的、已知的结果都考虑在内□

c）对你最有利的位置——所有其他结果都是“输”□

d）上述所有□

5.准备提纲时应当考虑哪些限制因素？

a）对世界经贸市场的预测□

b）任何可能的政治压力□

c）法律和社会约束□

d）上述所有□

6.谈判结果最容易受以下哪个因素的影响？

a）人们在一天中不同时间的心理状态□

b）双方在准备谈判过程中付出的努力□

c）参与者收到酬劳的时间□

d）经济循环的周期□

7.对于“可以从对手的竞争者那里获取更好的合约”这一建议的看法是：

a）难以接受的侮辱□

b）总能见效的有力工具□

c）一个完美可接受的“手段”□

d）一个单向策略，使利用者相对于对手具有一种优势□

8.在谈判中，一份议程：

a）有助于提供一个关于讨论事项的模板□

b）为自由、有趣的讨论提供了“紧身衣”□

c）可能会减少讨论新的或额外需求的机会□

d）应当由老板准备□

9.谈判中的让步就是：

a）你给予的让对手高兴的东西□

b）你提出的用来削弱对手的立场的要求□

c）你用于跟对手交换，使其做出类似让步的因素□

d）有助于推进合约的礼物或好处□

10.为你的谈判提纲设置一些灵活性：

a）有助于确保谈判不会因任何一方的较真而不欢而散□

b）增强双方的信心□

c）有助于双方探索出一些大家都能接受的替代方案□

d）在一个谈判者不能继续谈判的情况下，可以让另一个代理人顺利接手□

星期二
人际交往与社交场合

你是否遇到过个性迷人的人呢？无论在何种情况下，这样的人似乎都能将别人聚集到他身边。

虽然这种性格并不常见，但是拥有这种性格的人毫无疑问会成为非常高效的谈判者！无论是什么事情、什么情况，他们都能应对自如、充满说服力，而且最重要的是，非常迷人。

我们也许不能复制这种性格，但是我们可以培养某些有用的行为方式。例如，你会表现出对别人很感兴趣的样子吗？你是一个观点有趣的优秀倾听者吗？

如果你想要说服别人同意你的观点或为你做事，上述这些品质都很有价值，它们都是谈判者工作中非常重要的特点。

销售人员有大量的机会来提升自己说服别人的能力。最优秀的销售人员是那些用自然、易接受的方式推销自己的人，他们采用这种方式使销售产品或通过提案都变得更加容易。

谈判并不是和你的对手大吵大闹，也不是制造一种冷冰冰的氛围（尽管某些情况下，这是一种有效策略）。要想成功，谈判者需要能够说服别人同意他们的观点或让他们采取行动，成功的销售人员毋庸置疑在起跑线上就领先于我们。

我是谁？

以下技能及特质决定了谈判的成功与否。对照这个清单为自己打分，勾选那些你认为代表了你现在技能的数值。分数越高，越有谈判成功的可能性。

我是这种人：

因素	分数
1. 表现得喜欢与人交往	1 2 3 4 5 6
2. 乐观积极（谁想与消极的人一起工作？）	1 2 3 4 5 6
3. 坚持不懈（几乎总能将“不”转变为“也许”，将“也许”转变为“是”）	1 2 3 4 5 6
4. 思维开阔（达成目标总有不止一种方法）	1 2 3 4 5 6

因素	分数
5. 善于把握时机并且讲究技巧	1 2 3 4 5 6
6. 对于合约期望值很高（经验丰富的谈判者总有高期望值，并努力寻求出色的合约）	1 2 3 4 5 6
7. 果断展示谈判案例	1 2 3 4 5 6
8. 选择最有说服力的语言	1 2 3 4 5 6
9. 在高压下思路清晰	1 2 3 4 5 6
10. 能够影响会议的情感氛围	1 2 3 4 5 6
11. 保持自我控制力	1 2 3 4 5 6
12. 坚决果断	1 2 3 4 5 6



也许你并非擅长上述所有事项，但是通过本周的学习，你至少会有意识地鼓励自己去尝试，然后熟能生巧。但是，千万不要在对你们公司目标有重要影响的真实谈判中试验，至少现在还不行！



今天的主题是“你与他人关系中的个人效率以及如何鉴别对手的优势和弱点”。

人际沟通与谈判

将个人效能运用到谈判中的一个体现就是，运用合适的沟通风格。在每天的沟通交流中，我们通常使用两种具体的方式：

- 外向型沟通方式

●引导型沟通方式

由上述两个名称即可推测出，外向型是指我们给他人提供大量信息来鼓励别人采取某些行动。从效果上来看，就是劝导并推动对手到达某种处境。

引导型关注的则是，直接引导对手采取某种行动，让他进入某种处境。显然，与外向型相比，这种方式更具有操作性，也更加巧妙。

外向型

外向型人格的典型特征是：

●总有话说

●总是提出许多观点和建议

●也许很喜欢讨论和争辩

●很喜欢在讨论中搬弄是非

●会不分场合地表露内心想法

●经常在沟通中一意孤行

这种方式有一个缺点，就是会降低自身的有效性，尤其是在极端案例中。如果对手吃软不吃硬，那么上述特点就需要得到控制。这个人也许：

●对别人采取咄咄逼人的态度

●直言不讳



●在争论中据理力争

●坚持已经表达过的观点

●指责他人

●对新观点吹毛求疵



当谈判者在强势条件下（如占据谈判优势）或竞争激烈的环境中工作时，在短期内，上述方式是最容易成功的。但是，一旦双方关系是建立在持续寻求成功的美好愿景上时，这种谈判难免就会伤感情。进而，这将会导致对手在下一次谈判中采取更具攻击性的策略（如以牙还牙）。

那些颇有声望的“学院派”优秀谈判者——通常在个人形象方面具有一定魅力——或许能获取他人的高度尊重。这一点在竞争激烈的机构中和以销售为主的谈判中尤为突出。

然而，这种风格并不是每次都能轻易地转换为没有攻击性的情况。另外，如果员工、高层管理者、工会成员或者顾客们不欣赏这种风格，这或许会导致谈判者被孤立。

劝导型

劝导型是与外向型相反的一种沟通方式，而其结果也更难预测。

它的相对成功依赖于以下原则：如果你越能试探出对手的态度与论据，就越能戳中他们论据中的弱点。进一步地，当对手的弱点越来越清晰，你就更容易引导他们走向你希望的处境。

这一方式包含以下谈话技巧：

●让别人感到放松

●鼓励对方多提出自己的想法

●延展及扩充对方的想法

●构建温暖友好的氛围

●给予别人信任和赞赏

●避免激怒他人

你知道人们都喜欢这样的沟通方式吗？你与他人一起讨论事情时感觉如何？如果他们向你寻求帮助，你能预想一下自己的回答吗？我们中的大多数人很可能都倾向于去帮助他们。



如果你与他人沟通时也能态度明确，那么这种效应将会进一步加强，因为这可以确保谈判中误会最少。态度明确包括：

●仔细倾听别人说话

●核实自己是否听明白了别人所说的话

●弄清楚别人正在说什么

●询问许多开放性的问题（多使用以“什么”“何时”“谁”“为什么”“哪里”和“怎样”开头的问题）

如果你是下面的这种人，那么你的效率将会进一步提高：

●乐于承认错误

●在谈判中矛盾激化时能够进行调解

●承认自己的缺点

最终，这些技巧使你能够：

- 在任何谈判条件下都能从对方那里获取你需要的信息

劝导型风格很好地证明了“与人合作”相对于“与人竞争”的优势。

选择一种风格

并没有适用于任何情况的完美风格。以上两种沟通风格都各有优点，例如，销售代表需要相当外向才能应付来自客户的各种各样的“打击”，尤其是在拉票的时候。

类似的，谈判者在进行为期数月的较长时间的谈判时（例如，从挪威购买天然气），则需要采取相对更温和的劝导型方式。

我们还需要记得另外两种影响因素。

1.谈话双方的关系

如果你的谈判对手是个一直说个不停、天生外向的人，那么你会发现自己一直在争抢“广播时间”。如果这种情况一直不改变并且持续下去，将会导致双方挫败感增加、互相指责，最终引发冲突。

如果谈判双方的风格天生都是劝导型的极端情形，那么他们在面对面商谈时，恐怕会是一方提出众多问题，另一方则回以更多问题。

在实战中，人们倾向于混合采取两种风格，既有让步也有索取。实际上，经验丰富的谈判者会致力于同时成为两个领域的专家，这样他们就具有充分的灵活性，可以根据对手的需要在两种方式间来回切换。

2.主要的文化影响

过去十年中，劝导型风格在管理及社会方面总的来说已经发生了整体变化。这种变化可以归因于多种多样的因素：

- 在工业相关领域中，一些具有攻击性的影响被政治因素中和
- 逐步意识到满足他人需求的重要性
- 在管理理论中，受到人际关系学派的影响
- 管理培训的支持力度和效果的增强

小贴士

在非本土文化环境中工作的谈判者们，应当根据当地习俗与文化来调整自己的风格。

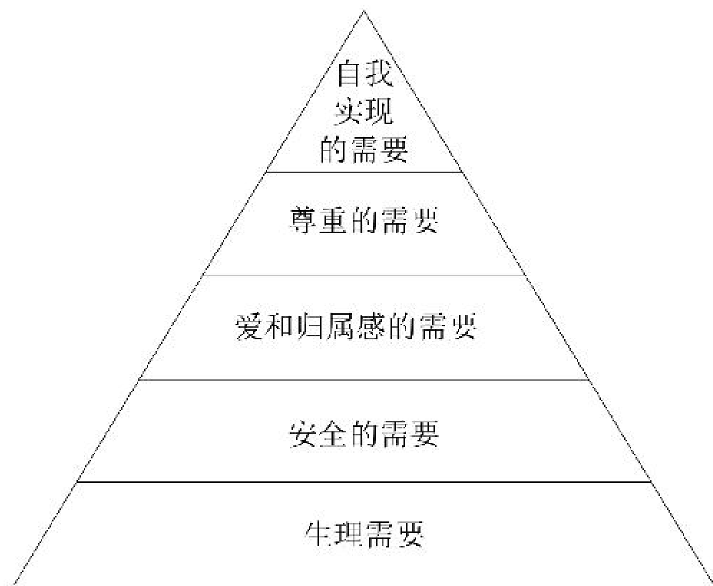
谁是我的对手？

对于任何谈判者来说，在谈判之前了解一些对手的情况都会增加自身的优势。如果我们以前就见过这个人，那么我们就能预估出一些有助于下一轮商讨成功的谈判手段和论据。

刚才已经讨论过沟通风格的问题，现在我们来看一下辩论中可能用到的“压力点”。

所有的谈判都发生在有“需求”的背景下；如果不存在需求，那么谈判也就毫无意义了。深入思考对手的需求，将有助于你进行谈判准备。也许还存在一个隐形的议事日程，可以帮助你选择谈判策略。

著名的心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出了一个需求层次理论，来解释在现代工业环境中，人们为何会积极努力地工作。

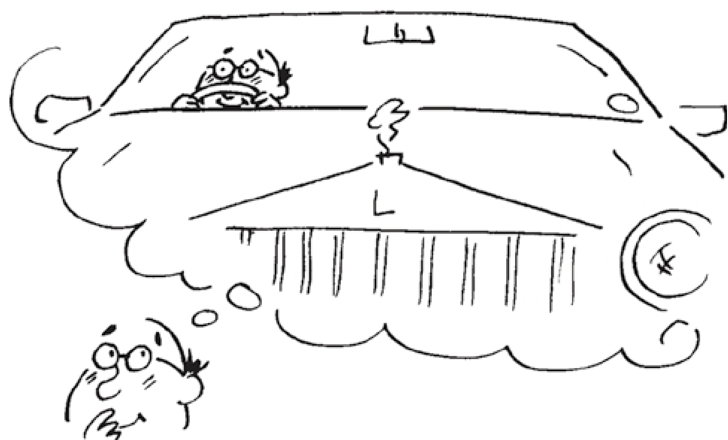


马斯洛需求层次理论

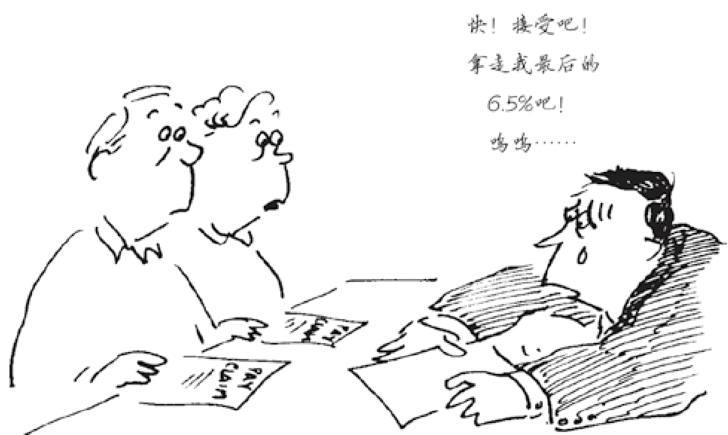
该层次需求表的广义概念是，我们都需要首先满足三角形底部的基本生理需要来维持生存。满足生理需要后，我们的注意力就会转向安全需要，这种需要通过足够的住房/住宿供应来满足。这两种需要都可以通过赚钱来满足，但是爱和归属感的需要、尊重的需要和自我实现的需要等更高级的需求，则不能通过这种方式得到满足。

该模型以三角形的方式呈现出来，是为了表明一个事实：并非所有人都能满足高层次的需要。实际上，某些人会非常执着于其中某一种需要。

例如，你的谈判对手很喜欢美食，因此，可能会在美餐一顿后就变得很好说话（当然是你请客）。其他人可能特别执着于社会地位，因此他们会将与你的谈判看作成功的途径，以获取更好的福利（如更好的配车）或升职嘉奖。



同样的，在某些谈判中谈判者会有所保留，以退为进，从而让谈判对手充满胜利感，这样更容易赢得谈判。



我们应该选择在哪里会面？

乍看起来，这是一个常识性的问题。销售代表可能会说，他们总是希望去拜访买家，而工业经济联合会理事们则总是希望在自己的会议室里会面。

实际上，开会地点会在“舒适程度”上造成巨大差异。有些人似乎能够适应任何环境，并在商务会议中始终保持自信；另一些人则一想到要在对手的地盘上谈判就会感到备受威胁。

因此，“主场”和“客场”对于你和对方会各有利弊。

“主场”优势：

●你会感到一切尽在掌控中

●你可以控制谈判的中断次数

●你可以精心策划会间活动

●如果需要，你可以得到后援支持

●你可以选择适合自己的地点和环境摆设“客场”优势：

●如果迟到了，你会有心理优势

●你有机会评估对手的工作地点

●对方也许会多体谅你

●你可以向对方施压，建议他们的高级领导参加会议，从而打破僵局

还有个替代方案就是选择中立的场所。这其中可能也隐藏着一些优势。例如，酒店大厅或许看起来是个中立的场所，直到你发现对手是这个酒店的常客，而且与酒店经理、餐厅经理、泊车员、酒吧服务生甚至服务员私交甚好，这会给你留下很深刻的印象——而且是对手有意为之。

上述情形会使谈判结果产生变化吗？可能会。归根结底，如果你要依靠对方提供的关键信息，来确定之前谈好的合约，你会拒绝信任一个在这种复杂环境下显得如此“可靠”的人吗？

总结

培养我们的人际交往能力也许需要时间和耐心，但是回报绝对值得我们努力。以下步骤或许能帮你获得更好的结果：

●试着对别人表现出更浓厚的兴趣——注意他们说了些什么以及他们的经历

●在呈现出良好的倾听者的姿态时，也要建立自信

●学习如何更多地展示自身个性

●培养你的发问技能，尤其是要多问开放性的问题（什么、哪里、何时、怎样，但是不要问太多“为什么”，这显得有些冒犯对

方）

你会发现，当人们能够更好地回应你的问题时，他们也会更直接地表达他们的需求。这也让你更容易地向他们传递信息——你能够满足他们的需求。

计划你的风格和谈判地点：

你对你的谈判对手有何了解？______

还有谁会参与进来？______

他们更喜欢的风格　　你更喜欢的风格

__________　　__________

可能的场所：

主场：______　客场：______

中立场所：__________

需要简单汇报的人：

____

____

现在试试我们的多项选择题，看看你进展如何。

每题请勾选一个你觉得合适的答案（勾选空格），可以查阅书末的答案，为自己打分。

如果你选择的是第二合适（甚至是第三合适）的答案，那么请思考一下，为什么你的答案不如我们推荐的好。

小测试

1.谈判的事项可能聚焦于过去或是现在，但是谈判会议的结果对于__最重要：

a）现在的事务和活动□

b）过往难题的处置□

c）将来的关系□

d）过去、现在和将来□

2.谈判者若想让谈话具有说服性，最好：

a）成为一个好的倾听者□

b）提升发问技能□

c）积极表现□

d）拥有迷人的个性□

3.对谈判具有高期望值意味着：

a）竭力争取优于“普通结果”的双赢结果□

b）要乐观——即使现状不容乐观□

c）在高压下思路清晰□

d）准备好“咄咄逼人”□

4.外向型的个性在与什么样的对手谈判时最为有效？

a）采用劝导型风格的对手□

b）喜欢在商谈中惹是生非的对手□

c）采用外向型风格的对手□

d）能够扩展别人观点的对手□

5.在谈判中运用典型的外向型风格可能：

a）在后续会议中导致“以牙还牙”的竞争□

b）使对手只聚焦于提案的不利之处□

c）产生卓越的结果——尤其是在自己处于强势地位时□

d）令对方感受到压迫，使对方有“伤痕累累”的感觉□

6.劝导型谈判者将会从__中获益。

a）披露与外向型或不受控制的谈判者所掌握的论据相矛盾的关键信息□

b）对各种选择进行更深入的探索□

c）在商业文化中，整体转变极端的外向风格□

d）与对方进行更短、更坦率的交谈□

7.在谈判中你选择哪种沟通风格应当由__决定。

a）你这些年来形成的个性□

b）你想要获得的结果□

c）你的谈判对手所采取的沟通方式□

d）你提出及回答问题的技巧□

8.自我认知：

a）使你更难影响别人，因为你过度确定对方的“问题”□

b）使你在谈判中找到自己的方法□

c）确保你知道在什么时候做出让步□

d）让你认识到你正面对一个相当不错的谈判对手□

9.对于对方潜在需求的分析可能会揭示出：

a）他们案例中的缺陷□

b）通过现有条件你就能满足的需求□

c）劝导他们达成合约的“压力点”□

d）建立长期关系的机会□

10.会面的场所应当一直是：

a）公认为谈判计划的一部分□

b）在“主场”区域□

c）随机的主场或客场，但要公平□

d）一个让双方都感到舒服的地方□

星期三
破冰

与其他商业活动一样，你的努力规划会对谈判结果产生相当大的影响（同时，令人失望的结果往往是准备不充分造成的）。

在过去三天的学习中，我们已经研究了会面前的基本准备工作。现在，是时候见面展开会谈了（包括对话、倾听以及非语言交流），并希望最终能够达成协议。

有时候，这些准备工作可能会被那些业绩不错的资深谈判者所忽略。但是，对于经验不那么丰富的谈判者而言，在计划谈判时走捷径，很可能会带来危机或导致被迫让步。

好的演说对于会议开场和提案提出是非常重要的，低估演说的价值是一个错误。而且，我们也很容易看出，为什么好的沟通者可能会认为，准备阶段不如演说阶段那么重要。但是，我们刚才已经说了，如果准备不充分，那么你就得冒着失败的风险。这会令一个具有说服力的沟通者感到震惊。

谈判者一开始的“破冰”方式对于后续进程影响深远，所以我们要研究以下两个方面：

- 会议的开场
- 会议中的沟通

技能评估

会议开场的结果以及会议早期阶段的发展将被以下因素所影响。在开始今天的学习之前，你可以对每一领域中自己的现有技能水平进行评分。勾选那些你认为代表了你现在技能的分值（你可以将自己的打分值与熟悉你的人对你的打分值进行比较）：

因素	很少				总是
建立友好关系——语言及非语言	1	2	3	4	5
建立共同立场	1	2	3	4	5
探索会议的共同目标	1	2	3	4	5
制定联合议事日程	1	2	3	4	5
令双方舒适	1	2	3	4	5
演说清晰	1	2	3	4	5

因素	很少				总是
自信的举动	1	2	3	4	5
避免偏见与狭隘的观点	1	2	3	4	5
保持灵活度	1	2	3	4	5
倾听言外之意	1	2	3	4	5
发问的技巧	1	2	3	4	5
控制与阅读肢体语言	1	2	3	4	5

努力提高上述各方面技能对你的业绩提升会有很大帮助。

会议开场

如果最终想要达成协议，那么营造良好的会议氛围是非常重要的。在解决棘手的问题时，没必要一开始就制造冰冷的氛围；同样，如果谈判双方之前并没有见过面，谈判失败的风险会很高，那么花一些时间来建立彼此间的信任就很有必要。

比如，两家金融企业的谈判者，他们是第一次见面来商讨两家公司之间的转让费问题。数百万英镑的交易“命悬一线”，显然，从一开始，双方就很紧张，害怕会犯代价惨重的错误。

当两个团队的人在酒店会议室相见时，令他们惊奇的是，所有的与

会者看起来都很相似：年龄相仿，穿着相似，背景也相似。这一切在会议开始的前45分钟变得越来越明显，甚至压过了真正要商讨的议题！

几乎是顺其自然的，双方都觉得他们已经建立起了一种信任感，然后才开始讨论议事日程上的内容。接下来进展飞快，出乎所有人的意料，会议一个半小时就结束了，并且达成了双赢协议，双方还共进午餐来庆祝！协议为期一年，并为续签奠定了良好的基础。

建立友好关系

首次与某些人会面或者与以前见过面的人寒暄时，通常都需要斟酌语言和行为。

发出这些语言和做出这些行为的方式非常关键。互相问候以及同样重要的——称呼对方的名字，都是公认的问候习俗，就好像握手是一种被广泛采纳的向别人表示欢迎的方式一样，我们会通过以下问候中的细节默默给出判断：

●握手的力度——“粉碎者”（十分有力量）型还是“湿鱼”型（手心易出汗）

●握手时彼此之间的距离

●问候的正式程度——从“早上好”到“你好”或“早啊”



●会面时面部表情的热情程度——是开朗的微笑，还是嘲讽的微笑

●眼神交流的程度——是开放与平等的，还是遮遮掩掩、闪烁不定的

●双方的外在形象——着装方式等

外在形象的黄金法则——最好的形象——就是尽力不要违背你所知道的对手身上的任何偏好。

共同立场

与之前接触过的人谈判总是会容易些，因为你对对方公司的内部情况、业余爱好、行为动机都有一定的了解。会议的开始为你们提供了了解对方近况的绝佳机会，或许（从谈判角度看）这对于生意更加重要。

本章节内容将帮助双方建立共同的立场。当后期谈判变得艰难时，这个共同立场变得尤为重要。

很明显，刚建立起来的新联系需要仔细地维护，这也是一个初步了解对方的机会，但不要给别人留下爱管闲事或咄咄逼人的印象。



议事日程

谈判者总是因为共同兴趣聚会，却不谈正事，不确立共同的议事日程，这其实是件令人头疼的事情。这大概是因为，每个谈判者都将自己的议题凌驾于别人的兴趣之上。

如果会议需要双方合作展开，那么提供机会让双方公开各自的议题是非常重要的。不说别的，当你准备会议时，查看对方是否有与你要提出的事项相抵触的议题本身就很有挑战性！



这并不意味着，议题中的每一项事务或谈判的每个目标，都要在会议开始时表露得一清二楚，但是如果在促进合作的氛围中没有做到这一点，就会引发疑问：“为什么要隐藏这一项？是真的一不留神忘了，或者不公开这一项有什么原因？”

环境舒适度

开会时的环境状况同样会影响双方的舒适度（甚至可能会影响合作欲望），进而直接影响协议签订的进程。想要获得一些谈判优势，可以采取诸多手段。

这些手段只有被悄无声息地使用时，才能发挥作用。一旦暴露，你用的手段越多，将越难见效。

这些手段有：

●将对手的椅子设置得比你的椅子低

●令你的谈判对手直面阳光（或者是强光）

●进展困难时，刻意制造干扰

●控制会议室的温度

●选择一个内部装饰能够分散别人注意力的会议室（例如，亮蓝色的墙壁会对一些人产生影响，甚至会导致对方反对你的提案）

●将钟表摆在显眼的位置，给对方制造时间压力



当这些手段出现的时候，你当如何应对？

简而言之，最好的方法就是让对方知道，你已经看穿了这些小伎俩，征求他们的同意后移除干扰。你可以改变或消除这些影响，并进行评论，让对方知道，你注意到了他们的这些手段。

沟通

那些最显而易见的技巧有时会成为会议中的大问题。谈话及倾听的有效性受诸多因素的影响：

●允许对方发言的时间（给他们一些“广播时间”）

●你讲话的方式（不要心存偏见，也不要固执己见）

●翻译与注意力的影响

●你的肢体语言

交谈

交谈便是我们与生俱来的本能，但是在谈判中如何交谈，将会在很大程度上影响对手对我们的看法。例如，你对老板提出以下要求：

“我觉得这不可能——我知道现在也许不是最好的发问时机——但是，难道你都腾不出五分钟时间来考虑一下每个星期多支付给我10英镑是否合理吗？”

这样的要求得到的回答很可能是一个简单的："不！"

近年来有许多相关研究，旨在帮助人们掌握自信的技巧——上述例子就展示了一个不自信的行为：表述不清，充满歉意，而且注定是要失败的。经验丰富的谈判者根本不会考虑使用这种方式。

同样的，如果你提出如下要求：

"如果每周不多支付员工10英镑，那你就去找个新团队吧！"

这样的要求可能得到如下回答：

"如果你的态度如此坚决，那么我们就这么做吧！"



经验丰富的谈判者更倾向于采取如下手段：

问：董事会什么时候查看今年的薪资报告？

答：初步考虑定在3月份。

问：你提议在预算中加入多少钱？

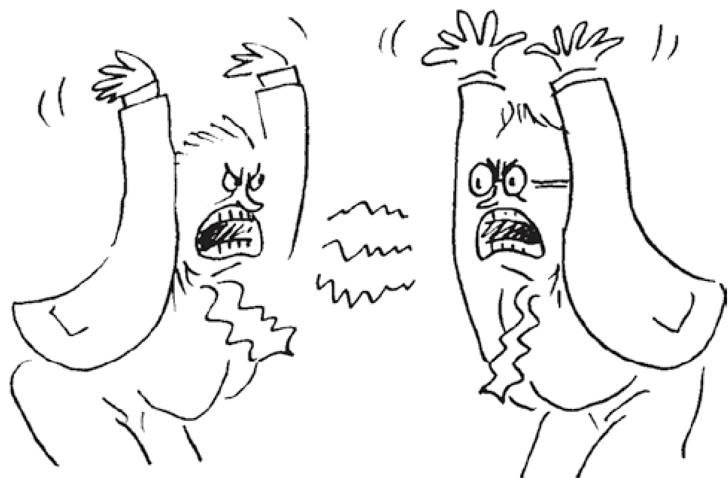
答/问：按照现在的市场状况，我们承受着巨大的压力。员工这边可以做出怎样的贡献？

答：如果你说的是要提高产量，那么员工们需要资金才能去做。但是，如果你能提供一些支援，那么事情还有商量的余地。

自信的表达方式依据于我们的需要，使用"我们"要比"我"更好。实际上，行事任性、自以为是的谈判者通常会发现，劝导别人改变主意或

让别人接受他们的提案很难。

类似的，情感反应也最好有所克制。例如，在会议中采取愤怒的态度可能会产生短期效应，但是，如果过分使用，就会阻碍谈判进程，造成双方失利的结果。黄金法则是保持冷静，避免使用华丽的辞藻和挑衅性的语言，同时保持自控力。如果你的对手情绪高昂，深思熟虑后决定搞破坏，想保持冷静会很难。在这种情况下，适合的防守方式是减少互动，有意识地避免做出反应，并尽量使用不会冒犯对方的词语。



倾听

在谈判会议中，倾听对于双方之间的互动非常关键，这是显而易见的。但是，做起来要比说起来难。首先，谈话过程本身对于某些人而言就是一大难关；当我们开始在谈判中讨价还价时，讨论过程会因为我们头脑中的额外要求而变得更加复杂。



举个简单的例子，谈判者一向一直仔细倾听的谈判者二提了一项提案。但是，当讨论事项逐步展开，谈判者二开始理解提案要点，并发现这一要点与先前的了解和自己的经验不一致时，谈判者二就会仔细倾听对方的言外之意，同时开始构思恰当的回答和适宜的应对方式（例如，“我能问个问题／说句话或……吗？”）。不出所料，谈判的关键点就在这样的情况下被错过了——而且有时我们的回答可能是完全不相关的！（在家的时候，你有仔细倾听另一半的话吗？）

还有什么原因导致谈判出错？人们都有“过滤”信息的习惯——尤其是不想听到某些话时（比如，让青春期的孩子把房间打扫干净，他们往往会“听不见”）。还有些人会充耳不闻，尽管有所回应，但实际上脑中并没真正思考这件事，而且现实状况也没有真正发生改变。



最后，我们应当认识到语言的力量，尤其是使用便于理解的词语的重要性。例如，尽量避免使用行业术语，还应立即删除那些对方不能理解的词汇。

提高你的倾听技能包括如下步骤：

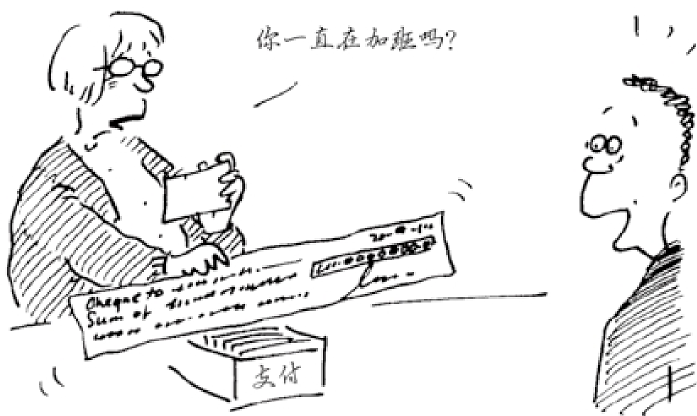
●当对方说话时，注意看他们的嘴巴（当你说话时，看着他们的眼睛——观察他们对你说的话的反应）

●将注意力集中在对方的重要信息上，不要被个别词语阻碍或分散注意力

●通过做笔记来帮助你聚焦重点

●避免预测对方的陈述或竭力去接他们的话（即使你们立场一致）

●将对方提出的内容进行分类（例如，这句话是个问题、总结还是提议？）并组织适宜的回答



这些方法能够帮助你集中注意力，把握辩论及讨价还价的机会。例如，与客户会面时，早期平淡无味的谈话可能如下所示：

客户：是的，我们最近很忙——刚刚换了电脑。

你：这种情况能带来什么样的压力？工资单要重新升级吗？

客户：不是啊，我们的“应付款账目系统”已经暂停使用了。

如果你想为这个客户提供服务或商品，那就要小心了。你也许能轻松地与他们签订合同，但是让他们付钱可能就有些困难了。所以，当会议结束，签订合同条款时如果出现了这样的信号，就要小心了。

非语言交流

世上还有许多其他的沟通方式。

最近在商业圈中，肢体语言以及阅读肢体语言的能力成了热门话题。“如果我们可以猜透对手的心思，完全按照他们所想、所计划的来展开攻势，我们一定能够签订更好的合约！”不幸的是，这没有那么容易，因为分析肢体语言是一门不太精确的科学。



但是在谈判当中，多注意一点一些简单的肢体语言还是很有用的。不过，初学者还是应当小心，不要依据字面意思，将其生搬硬套到每种情境中。

面部接触

在商讨服务或产品价格的谈话中，如果发言者说出这样一句经典的价格标语“这是我们可以给出的最好价格了”，一边说一边还摸鼻子、挠脸颊、擦眼睛或拉领子，那么他所说的可能并不是真的。如果这一系列举动接连出现，那么不真实的可能性就更大了。

但是，也应当谨记，发言者也有可能是感冒了（因此引发鼻子持续过敏），或者是在炎热的环境中感到不舒适（因此才会拉领子）。

这里有个经验：虽然观察和解读对手的肢体语言是合乎情理的，但是谈判中最好不要把手放在距离面部太近的地方！



目光注视

一定程度的眼神交流被认为是诚实的象征，因此，也可以解释为可以信任这个谈判者。但是，眼睛不能盯着一个方向持续看，不然就会被理解为瞪眼！谈判者需要变换眼神交流的方式，尤其是在思考回应方式或审查对方提案时，这一点尤为关键。不做眼神交流有可能会延长会议时间，因为对方准备接受提案的信号你可能并没有接收到。什么信号？偶尔皱眉、微笑，或挑起一边的眉毛，甚至是突然的回望。我们都对这些举动习以为常，但是如果仔细观察，它们将有助于我们解读谈判进程。

相互借鉴

两个以双赢协议为目标，同时又急于给对方留下好印象的谈判者，可能会相互借鉴彼此的坐姿和举动。对这种行为的解释是，双方都在向对方传递信号，以使对方相信他们在态度、价值观和目标上都是相似的。



这种做法效果显著，尽管这可能只是下意识的行为。所以，如果会议气氛太严肃了，而你又想让对方轻松一些，借鉴他们的坐姿也许会产生积极的效果。

手势

许多人在说话的时候都会用一些手势，尽管这是件很自然的事，但很重要的一点是，手势不要夸张以至于分散对手的注意力。钢笔或铅笔能够有效地帮助你画重点——尤其是当会议变得有些情绪化时——但是应当避免具有攻击性的行为。任何会冒犯对方的行为都应当避免，因为这可能会导致他们拒绝你的提案。

一般而言，开放性的手势会加深讲话者的真诚度，而指指点点或握紧拳头可能会让你的对手感受到攻击意味。

总结

本章详细讲述了双方沟通的基础，如果你在自测时，并没有发现改进目标（可以加入到附录的行动计划中），那就有些令人吃惊了。

我们都将沟通交流技巧视为稀松平常的事。只有当我们碰到明显优于我们的对手（或当我们与最亲近的人产生了很深的误会）时，才会认识到提升沟通能力的重要性。何不回头看看“星期二”那一章的开头部分，检查一下你是否需要提升那些技能，并在目标分数上画叉（不同于你先前的分数）呢？

现在试试我们的多项选择题，看看你进展如何。

每题请勾选一个你觉得最合适的答案（勾选空格），可以查阅

书末的答案，为自己打分。

如果你选择的是第二（甚至是第三）合适的答案，那么请思考一下，为什么你的答案不如我们推荐的好。

小测试

1.如果已经针对___达成协议，进行会议或讨论将会更有效。

a）会议的目的□

b）议事日程□

c）参会人员□

d）开会场所□

2.一开始就确认会议目标有助于：

a）让大家感到亲切□

b）确保每个人出席正确的会议□

c）在议事日程中添加额外项目□

d）确保每个人都知道他们在会议中的职责范围□

3.建立友好关系，意味着：

a）注意和与会伙伴讲同样的“话”□

b）与自己同事融洽相处□

c）解读别人的肢体语言□

d）注视对方的眼睛□

4.如何为会议开场，将会对你建立起来的信任度有很大影响，而且，可以推断：

a）你的同事接受新观点或修正/改变原有观点的开放程度□

b）会议要持续多久才能达到目标□

c）对会议中任何新想法的接受程度□

d）每个人准备给出的协议层次□

5.建立与对手的共同立场包括：

a）确保你的着装不会冒犯他人□

b）避免可能冒犯对方的极端语言或话题□

c）使会议讨论聚焦于主要议题□

d）彼此坐得近些，以便所有人都有参与感□

6.谈判中倾听对方讲话会更加容易，如果你：

a）喜欢他们□

b）专注于他们所说的主题□

c）获得交谈与倾听的平衡比例□

d）能够忽略你身边分散注意力的事情□

7.议事日程是谈判会议中辩论话题的主要依据，主要谈判者应当：

a）避免所有其他话题□

b）仔细倾听任何有关双方关系/利益都能够接受的新信息□

c）准备好添加自己的话题，尤其是那些你有把握会被同意的话题□

d）避免参加任何没有事先确认过议事日程的讨论□

8.谈判者最好主导谈话，并且尽可能多发言：

a）错误——双方都有发言权□

b）达到一个自然的平衡更好（如55:45）□

c）正确——被控制意味着“失败”□

d）最好让会议进程自然进行□

9.分析非语言沟通（或肢体语言）的作用被高估了：

a）错误——非语言沟通能够预示需要澄清或解决的事项□

b）正确——人们应该表现自然而不用担心被误解□

c）因为有时正确不羁的行为可能更有劝导性□

d) 因为需要专业的训练和有章法的观察□

10.使用手势来强调演讲的谈判者在谈判会议中：

a) 可能会分散听者的注意力并误导他们□

b) 应当总是被鼓励因为表现自然□

c) 提供了附加信息，暗示了可以进一步探索的事项□

d) 应当鼓励他们把手放规矩点□

星期四
议事日程

谈判已经开始，我们内心对对方也有了一些基本判断，还需要在讨论议事日程上有所进展。当然了，这也应当是对方乐意做的事，如果不是这样，那么进行会议的必要性就需要重新评估了。

有没有这种情况：你有一个不太配合的谈判伙伴——无论你怎么努力地尝试，结果都是“双方失利”？这种情况下的损失可能只是一些时间和努力——销售人员有时将不配合的客户形容为“浪费时间的人”——尽管是他们最初没有很好地评估客户情况（询问一些问题来判断他们的兴趣、需求、偏好、时间规划、经费预算等）才直接导致了这种状况。

需求

我们都知道，举行谈判会议是为了解决（或满足）双方的需求。例如：

●你需要买辆新车而商家刚好在卖一辆车

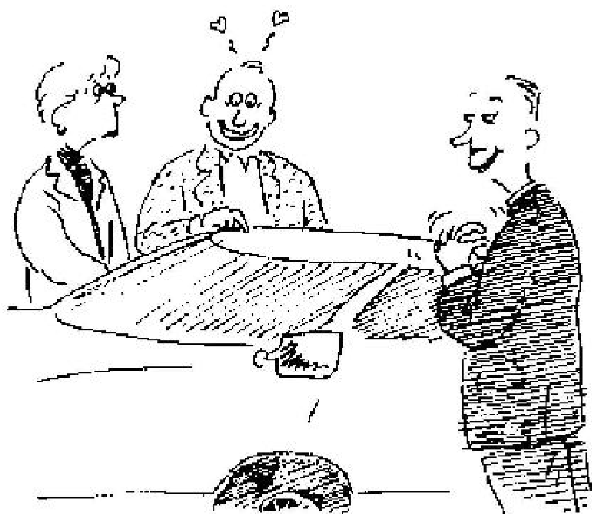
●你需要帮一个暂时停职的同事复职，而管理者需要员工加班来应对紧急订单

在星期三的课程里，我们已经知道，研讨会议为我们提供了展示我方观点的机会，从而提高或维护我方的利益，让对方接受我方立场，明白接受我方提案的好处。



我们也需要尽力了解对方的立场，这样才能反驳和削弱他们，让他们的立场看起来不合理或不可能。当我们这么做的时候，对方可能也在试着对我们采用同样的策略。

例如，评估一辆二手车的标准做法是，针对里程数、磨损的车胎或生锈的车身挑毛病。这个过程要安排在提出提案或开价（通常是相当低的价格）之前。但是，如果车主说出众多其他看过车子的潜在买主开出的“高价”的话，这种方法很可能会遭到拒绝。买家是不是真的感兴趣？



诸如“你怎么能为这种立场辩护”的自信问题可以促进你的对手在谈判中表达他/她的论据和意图，通过不停提问，对方在达成一致的策略

方面存在的分歧就会暴露出来。然后你就可以占据道德制高点，或表达更有力（更有说服力）的论据。

一旦知道对方在谈判策略上存在分歧，你就能更容易地将对方从对方阵营分离出来。

当然，这类辩论点是可逆的，你必须小心，不要轻易让对手使用这种策略。所以，车主哪怕有一点意愿想把车卖给其他人——买主曾大声表明对这车很感兴趣——都可能会阻碍你获取最佳价格或最有利购买条款。

实际上，对方无缘无故就做出重大改变是不太可能的，所以你也需要准备好做出一些改变，来促使对方做出变动。这些信号的发出与接收都应当在形成提案和出价以前，之后才是讨价还价。

提案

今天这一章节将介绍，如何通过提出合理建议来促进会议取得进展。

我们需要考虑：

●时机

●振奋人心的提案

●最佳方案

●防守准则

●会议禁忌

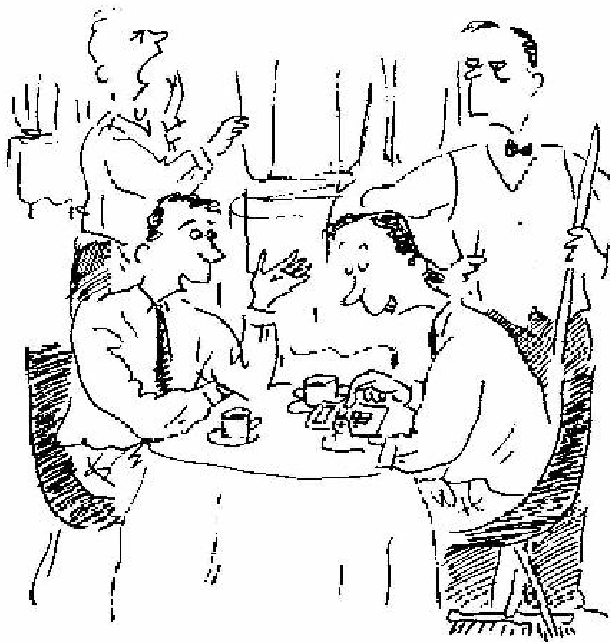
小贴士

在这至关重要的一步中，你的所有准备最终都会体现出价值。

时机

谈判会议中存在提出建议的合适时间，有经验的谈判者都能感觉到何时是正确的时间。这种时间感类似于销售人员选择合适时机敲定买卖的能力。对于如何找到正确的时机，分析如下：

尝试每种谈判方法将推动你在会议中取得关键进展，而下一步显然是给出提案。但是，这种做法有些过于谨慎和平淡，而且会让对方因为进展缓慢而变得恼火。（当然了，如果你的对手急于结束会议，这也可能转变为优势——如果对方迅速做出一些重要让步，那么会议进程便会加快。）



当你的会议着眼于紧急事件，而且某一方或双方谈判者都有很强的使命感，那么，将会有一种无形的力量推动着谈判来达成协议——尤其是当双方都已经表达过达成协议的强烈意愿。在这种情况下，提案会自然而然地形成，就好像是双方立场的总结。

这一自然过程的反面是帕金森教授的老生常谈（参见帕金森定律）——做决定花费的时间与所涉及款项成反比。众所周知，有时人们会花费数小时来决定食堂杯子的更换问题，但在很少有人理解的重大问题上却只花费短短几分钟！

在谈判中也会出现同样的情形：当各种琐碎事务加上充沛的时间，会议进程就可能非常缓慢——对于社会目标和协议本身也给予了同样多的关注。

最后，要在会议中有意识地抓住有利时机，将其作为重要策略。在会议的早期阶段，合逻辑的举动对于所谓的资深谈判者而言可能不是那么有吸引力，在这种情况下，他们可能会建议从基础步骤一举跳跃到最终步骤——可能只是问一个简单的、平淡无奇的问题：

“我们都很忙，我确定我们很快就能结束这次交易——当然，如果你同意的话。”

“是的，这似乎是个好主意。”

“那么，你的底线是什么？”

公开这种立场后，一旦亮了底牌，对手可能会很难进行下一步的交易行为。为了不打破现有的谈判关系，除了接受提议者的提案也就没有什么其他选择了。

促进提案

如果你觉得提出提案的时机已经到来，但是不确定对方是否也这样认为，你可以随时发问！握手技能在谈判中是非常有价值的（如，令对手感觉你值得信任，不会设置陷阱）。除了给予另一方主导会议的机会以外，在坦率的氛围中鼓励他们提出主要提案也有助于推动会议进程。

这一环节需要有合适的非语言信号辅助——温和的微笑、轻柔的点头和高度集中的注意力（眼神交流，面对对方，采用微微后靠的坐姿）。

谁应当提出第一个提案，提出什么样的提案，都会令谈判“菜鸟”感到忧虑。毕竟，如果另一方迅速接受提案，你就会觉得首次出价太高了，支付了比实际需要更高的价格，不太开心。

会议早期讨论的主要目标，就是诱导另一方说出他们关于每项议题的立场和辩护论据。这很可能表明，卖家期望的价格可能完全超出了买家的能力范围，需要做出一些让步，将买家留在会场（相似的情况也可能是，买家首先冒着激怒卖家的风险给出了极低价）。

所以，开放的姿态就是：当现状将提出建议一方的利益最大化时，争辩无疑会转向提高另一方的利益。而这种状况的最佳模式就是，双方都向对方的利益靠近，逐渐达成交易。

最佳方案

提案的表述非常关键，给出提案的最佳方案是使用条件句。如：

“如果你方能给我们30天的付款期限，那么我方就能满足你方的价格要求。”

现在，这个提案看起来可能相当突兀，尤其是在没有之前的谈话作铺垫的情况下。当会议讨论环节与达成协议环节间需要过渡时，任何一方都可能提出建设性的方案。这些方案会包含一些试验性的方法，而不必破釜沉舟，或冒着推翻前期协议的风险，提出一些对手不会接受的建议。

典型例子如下：

“我可以告诉你我方能够实现的时间安排：如果你可以想办法尽早支付，比如30天内——那么，我方也许能够想办法降低价格。”

如果这种做法能够产生有建设性的结果，那么就可以按照上述第一个例子的方案迅速推进谈判。

防守准则和会议禁忌

会议进行到这一步，你可能会发现自己的底线正遭到攻击或自己面临妥协的威胁。例如，英国政府在马尔维纳斯群岛战争后明确表明：国家主权问题根本不在与阿根廷政府进行和平谈判的议题中，而且这是未来任何谈判的先决条件。

谈判中可能存在这样一种风险，尽管对方已经同意了某个条件，但却在会议中重新提出这一事项，并期望谈判中建设性的氛围可以说服谈判者允许讨论这一事项。这种做法显然不能被接受，而且参与谈判的团队要明确表明，在议题中加入这一事项会损害其他事项的协商。

与此同时，你必须牢记，你的谈判对手并不是一个完全自由的代理人。他或她代表了另一个组织或群体，其利益可能与你方不同。这些利益可能会重叠或者没有讨论的必要，但显然，劝你改变理想立场是符合对手利益的。

例如，一个客户可能抱怨你的服务工程师，这个工程师在工作场所的一些行为已经遭到了好几个客户那边员工的抱怨。他最初的做法可能是要求你召回这个工程师（永远别把他派来了），其实这种情况也很好解决，只需要一个道歉和一个令人信服的承诺——你们将进行全面深入的内部调查。

但是，如果从对方的立场进行深入思考，我们将会发现，对方的组织里也还有几个人希望召回那个工程师。如果对方没能解决这个问题，他可能就面临面子的丢失和信誉的严重损失。如果客户介意的事没有得到解决，那么可能会导致他刻意固执己见，并且使双赢局面更难获得。

总结

本章中我们已经看到，无论谈判事项是多么基础或多么极端，我们都经历过许多这样的例子：当谈判团队讨论事项变得“和谐”时，谈话似乎就会进入没有协议或达成结论的死循环——除了可能会就下次会议的时间和地点达成一致。提案对于谈判非常重要。

如果你发现自己正要陷入上述的窘境，请记住下面这句老生常谈：领导随时都可以换掉谈判者。

如果一个人不容分说就被替换掉，他会感觉如何？看起来会怎样？

所以，提案应该能够推进谈判，而且应该经过仔细的计划和透彻的思考；如果不好好关注应如何实施这些提案，那么它们很可能

无效。

我们再一次邀请你试试我们的选择题，看看你有何进步。

每题请勾选一个你觉得最合适的答案（勾选空格），可以查阅书末的答案，为自己打分。

如果你选择的是第二（甚至是第三）合适的答案，那么请思考一下，为什么你的答案不如我们推荐的好。

小测试

1.推进谈判的唯一方式是通过使用：

a）信号□

b）合作关系□

c）提案□

d）总结□

2.开始提出提案的合适时机是什么时候？

a）任何时候，通过试验和犯错的过程来发现□

b）当需要解决的事情很紧急的时候□

c）当你的对手开始提出提案的时候□

d）当你有了好想法需要对方支持的时候□

3.以下说法“如果你今天能确定购买的话，我们可以给你5%的折扣”，是一个：

a）梦想□

b）对手准备采取行动的信号□

c）提案□

d）试验提案□

4.条件性提案是基于以下原则：

a）为一件事提出另一件事□

b）合作型的讨价还价□

c）获利/失利□

d）如果……那么……□

5.如果你的提案被另一方否定，那么：

a）他们想要你在一定程度上改变出价□

b）谈判已经失败了□

c）你可能误解了他们的立场，并且需要认清这一点□

d）他们自己有一个更好的提案□

6.一个极低的出价或提案可能产生这样的结果：

a）激怒你的对手，导致他们退出谈判□

b）如果被接受的话，会损害你自己的利益□

c）导致双方关系破裂□

d）获得“有原则的谈判者”的好名声□

7.提案的价格超出了你可以接受的权限，表明：

a）你的对手在与不适合的人谈判□

b）你没有更好的论据了□

c）你准备了充分的谈判计划□

d）要达成这个层次的协议，确实存在障碍□

8.喜欢第一个给出提案的人，总是：

a）因为太快亮出手中的牌而失利□

b）应当快速收到应对提案□

c）在提案未被接受时感到吃惊□

d）因为主导谈判而获利□

9.争论看起来比较没有价值的小问题：

a）将有惹怒对方和导致其撤退的风险□

b）可能是缺乏自信的表现（或缺乏知识）□

c）隐藏着“导致对方让步，进而获利”的希望□

d）会导致对方向自己的老板抱怨□

10.如果谈判显示出你先前的会议准备不充分，该怎么做？

a）自然地要求中断或休息，以便赶上进度□

b）向你的老板寻求帮助□

c）快速转变话题□

d）退出讨论，以免犯代价惨重或令人尴尬的错误□

星期五
总结

回想之前的学习过程——用五天时间学习谈判的方方面面，最终达成可能的协议——看起来都太一板一眼了，因为街头市场的谈判可能几分钟内就能完成。毫无疑问，谈判地点和话题的复杂程度都会对谈判的进展速度产生巨大影响，但是我们在街头交易时使用的技巧更像是“讨价还价”，而非专业地讨论待定事项、探索共同的行动与利益、确保协议有持久的价值。

几乎没有资深谈判者敢承认在达成某项合约的过程中完全没有遇到过麻烦（而是不得不适应这样的麻烦）。

经验是非常昂贵的老师，也正是因为这，这一因素在谈判的最后一步才显得如此重要——需要以双方都满意的合约来结束会议（而且双方要明确共识，共同推动下一步骤——执行）。

结束谈判的技巧

如果我们不能以令双方都满意的协议结束谈判会议，那么在会议中投入时间就没有什么意义了。但是，商场上也有很多通过发表演说来推销产品或服务的人，或花了很多时间与销售代表会面，但最终没有签订合同的买家。

问题是，这些人发现自己失利的原因了吗？对此他们能做些什么来改善吗？在员工关系会上，立即取得会议结果并不是优先事项——因为会议常被休会、延期和员工代表与员工间、人事部员工与管理者间的磋商所打断。但这一原则同样适用于这里——如果花时间开会，那么终极目标必须是达成协议。

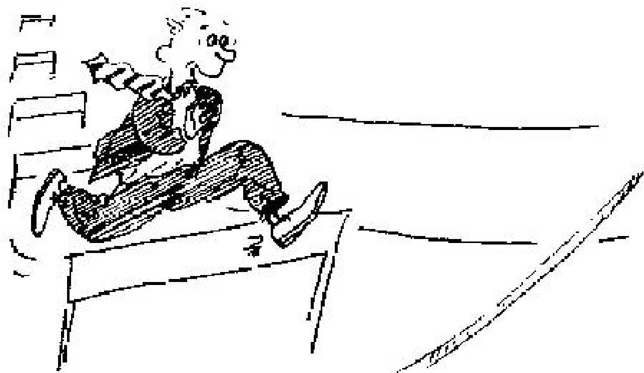


那么，我们需要培养哪些技能来使会议有个令人满意的结果呢？下面的清单或许能提供一些有用的观点：

- 总结进展
- 复议早期的协议事项
- 联系协议中的条款
- 做出让步以改善协议
- 倾听折中方案
- 运用恰当的结束谈判的手段

小贴士

在最后一步出现错误，代价可能会非常惨重且让人沮丧。确保能彻底扫清最后几个障碍，这样你才会对自己的表现感到满意。



总结

一个简单的词语！

在会议中不可能做太多总结。事实上，许多人在谈判中会变得迷茫，会议甚至常常出现这样的情况：一方对于已经达成的协议有自己的理解，而另一方却有完全不同的观点。双方在参与同一会议，但仍然会存在困惑和异议——在真正执行协议时，这种情况是非常危险的。

谈判结束后，交易出差错的例子比比皆是。买家选定了商品颜色，并明确说明了他们不想要的颜色——但是，不知为什么，那些颜色的商品还是送到了买家那里。类似的，销售代表将折扣信息通知给了买家，但是发票送到买家手中时，他们还是声称自己没有被告知这些信息。



总结有助于理清提案和协议条款，但是总结不能太多！记住，一个简单的词语——“那么”——就能给出总结的信号。试着在下面的情境中使用：

- 当会议再无进展时
- 当你不确定会上说了什么或通过了什么时
- 当你觉得可以准备结束会议时

总结的准确性

在会议中使用总结会产生非同凡响的效果。首先，总结常常能修正被陈述和通过的观点——尽管双方都知道讨论还没有结束。如果想加快

进展，这样做会很有用。但很重要的一点是，总结一定要准确。如果你在总结中加入了未被通过的事项——即使你觉得你在运用谈判艺术——也存在破坏双方关系和信任的风险。

同样，听取对方的总结也很重要。总会存在这样的风险，一些你认为已经通过的事项在对方的总结中被遗漏或改变了。如果发生这样的情况，发现错误的人要直接说出来。这很重要，否则这个改变可能就会被将错就错地加进协议，最后就会产生重大损失。这也许不会影响最终的协议，但会给一方或双方留下不好的印象，并对将来的会议产生连锁效应。



复议

鉴于战略性总结被看作是将会议推向尾声的手段，它为提出先前会议上没有讨论的事项提供了最后的机会。

星期二的课程中，我们鼓励自己要坚持不懈，这对谈判者而言是很重要的品质。事实上，拒绝在会议上早点采取行动的人，在看到会议结束的曙光时可能会变得积极一些。你的情况介绍和微妙的让步，会促使对手在先前的难点事项上更加灵活。



联系

将一项事务与另一项事务联系起来，是让难题取得进展的另一种方法。绝大多数的谈判者将议程看作许多分散事项或目标的组合体——事实上，许多商业合同都会涉及销售与购买好几件产品或项目，并且每一件都需要谈判。谈判者就清单上的每件事项达成不同的协议是很正常的，但是也很可能发生某一方在某件事项上绝不让步的情况。走出这种困境的方法之一是将这一事项与另一事项联系起来。

例如，一个买家可能已经同意从批发商那里订购100盒打印纸，每盒11英镑。他对协议价格很满意，因为每盒纸比他预计的价格便宜50便士。他购物清单上的另一样东西是铜版纸，准备用来打印报告。批发商要价每盒18英镑，但是买家不同意——他的理想价格是16英镑。基于买家要购买同样数量的两种纸张，买家提议，如果批发商同意将铜版纸的价格定为每盒16英镑，那么打印纸的价格可以每盒增加25便士。

为商业合同建立各类大客户信息系统非常复杂而且花费昂贵，因为信息收集需要按客户类型而不是传统的账户类别。定量与定性信息可能也很难收集，而且有些员工并不希望准确记录他们的所有活动。

记住，所有的事情都是可以谈判的，你只需要说服对方接受这一点，并令对手有所顾虑的事项取得进展就好了。

使用让步

会议快结束时，做出一些让步或许能取得额外的进展。谈判高手会保留一些额外的让步条件，以备会议尾声时使用。当这些让步条件对你而言很容易，而对对手而言很有价值时，效果最好。

例如，如果你刚卖了你的车——并兑现了支票——你也许可以说服维修站为新车延长保修期，价格与你们之前说好的一样，只不过现在你可以用现金支付。





结束会议

销售人员经常接受如何结束交易的训练，这有很多方法。但是，如果谈判者在会议中已经很好地完成了自己的工作，那么会议将自行结束。结束会议的最好方式就是双方都已经达成了既定目标，剩下的只是将协议规范化。

这种情况或许不会经常发生，所以有时需要强行结束会议。一些常见的方法是：

●要求休会

●设置截止日期

●表示要退出会议或提醒结束时间到了

●要求达成协议

●总结收尾

要求休会

对已经讨论过的协议做决定或给予许可，通常需要一定的时间和空间。如果对手对于某些条款感到不是很满意，可以通过在他们心中埋下满意的种子并给予他们思考的时间（让种子成熟）来解决。如果你已经很好地维护了自己的立场，并对这部分协议做了总结，此时进行一个简短的休息应该会产生积极的效果。



设置截止日期

如果对休会的结果有疑虑，那么设定一些时间规则或许会比较稳妥，以确保现有协议的有效性。显然，这种做法看起来是在向对手施压，但如果时间期限是公平的，那么这种做法也是合乎情理的。

典型案例就是，有一份依赖于原材料供应的建筑项目的报价表，这份报价表上的价格被认定是不会上涨的，因此，报价表上的价格可能只在一个月内有效。

声称退出会议

如果一方认为另一方迫切需要这份协议，那么威胁对方自己将退出会议就可能会奏效。

但是，如果威胁的时机或方式比较拙劣，那么这种处心积虑的小伎俩反而会弄巧成拙。你很可能会发现，你可以离开会场，但不会再被请回去。



另一方面，当谈判会议超时了，就需要寻找一些新的解决方案了。

例如，在国际谈判者们花费了18个月时间努力商讨“限制战略武器条约”，到达了设置的截止日期后，各方决定暂停36小时——仅够处理最终协议。当他们结束商讨时，协议的生效日期刚好到达原先设定的截止日期。

要求达成协议

结束会议的一个简单方法就是，征得对手的同意。乍一看这是很明显的方法，为什么大家却不经常用？这很让人费解。“索要订单”是绝大多数销售培训课程上都会讲授的经典技巧。但是，因为存在被拒绝的风险，销售人员并不经常使用这种方法。

实际上，拒绝可能并不像看起来的那样是个灾难。在会议的最后阶段，只是简单地问一句“为什么”或许就能拯救整个合约。答案可以帮助你明白对手反对的原因，并给予你促进谈判圆满结束的最后机会。

以总结收尾

最后，会议应当以总结收尾。总结的技巧今天早些时候已经阐述过。

警告说明！

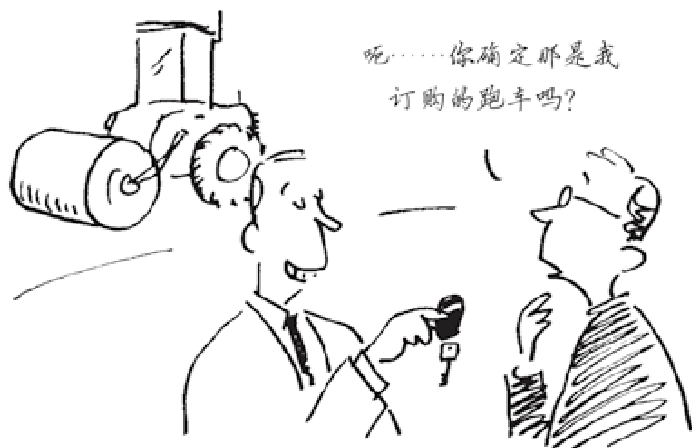
不要忘记，你的对手享有同意或不同意的自由意志。即使你非常努

力，并以不错的合约结束了会议，对手代表的仍然是他/她的理由，而不是你的。即使当你开始评估这次合约并感到愉悦时，这种情况还是需要记住的。

确认

即使你的谈判看起来以有诚意的协议收尾，但执行协议时仍然有出错的风险。成功的谈判是这样一个过程——虽然可能很难——带着守护成功结果的喜悦，将注意力转向可能出错的事务。

但是，事情常常因为一些并不危险的原因而出错。谈判双方对于先前协议的回忆可能并不充分，但是如果协议的实施没有满足某一方的期望，那么被他们问责是否别有用心，也是可以理解的。



避免这类难题的方法有：

●做会议记录并相互交换

●达成书面形式的协议

●检查会议记录，核对对手的记录与自己的是否一致

●关注附加细则

做会议记录并相互交换

促成谈判会议并不容易——要交谈、倾听，还要做笔记——但是会议记录是达成后续协议或合同的重要基础。商场上，在会议中草拟销售代表的备忘录和买家的订单，并在会议最后进行交换是很平常的做法。这种做法，可以帮助双方检查，对于已同意的内容，双方是否有相同的理解。基于长期建立起来的经验和信任，一方可能已经准备好了接受另一方的会议记录。

在员工关系会议上，双方指派自己的秘书做会议记录，并用双方的记录形成最终的会议记录是很常见的做法。



以书面形式达成协议

即使会议最后双方交换了各自的会议记录，交换一份正式版本的协议仍然很重要。绝大多数谈判都由双方机构的多个成员参加，需要交换正式的会议记录。

可以通过如下形式进行确认：

●采购需求

●销售订单记录

●会议记录

●确认信函

●修订建议（包括接收信函）

●正式合同

●联合公报或条约

●程序性协议

要进行谨慎的检查，问问自己：“我是否把任何可能出错的事情都限制在了法律的范畴内？如果出错我可以向谁问责？”

这不是说你希望兴师问罪，合约双方的绝大多数分歧都是通过谈判解决的，但是谈判高手不会在对手违约时，将自己置于没有追究权的境地。

检查确认书是否与你的会议记录一致

你参加会议的频率有多高？你没有确认会议记录而随后它们就被公布了的频率又有多高？不幸的是，那些负责会议记录的人往往会滥用权力，在会后将记录改写成更符合他们观点的样子。即使不是有意欺骗，微妙的改变也会触犯老板、公司甚至是一些在场人员的禁忌。细节变动对合约及合约精神产生的影响会引起对方的强烈抗议。任何默不作声的行为都会被视作对新状况的接受。

关注附属细则

英格兰北部的一家大型公司雇用了一家律师事务所，律师的职责就是检查购买协议，并确保他们自己的条款和条件都优于供应商。这样做的结果是，任何小型供应商都不太可能改变那些条款，并且面临的选择只有“完全接受买家的条款”或“完全不接受”。

我们都希望，合约的破裂不会发展到对簿公堂的地步——既耗时间也耗金钱——但是越是大型合同，就越需要能确保失败的最坏结果不会损失太严重。因此，处罚条款常见于建筑合同、个人合同中的贸易约束，甚至还有条款允许破坏工会组织，而贸易争端会影响工会组织提供服务的连续性。

总结

双赢的结果通常是每个致力于赢得“回头客”和保持“良好信誉”的谈判者的目标。无论谈判款项或事务是大是小，双方合同总是建立在相互信任和有共同利益的基础上，同时也反映在共同的自豪感和信任感上。

这听起来很像老生常谈，但是不难找出因为一方的贪婪或“刻薄行为”导致双方信任瓦解、终止长期合作的例子——甚至最终闹上法庭（更别提可怕的媒体负面报道了）。任何正常人都不会想要这样的结果，但正是出错产生的可怕后果才使得谈判技巧显得如此重要（以及谈判者责任重大）。

行业领先的策略与出色的谈判者相结合，可以产生令人震惊的结果。不幸的是，反之亦然。

如果你想要提升在公司或行业内的声望，除非遵从本书的建议，否则你只会做得更糟。

最后一次，试试我们的选择题，看看你进展如何。

每题请勾选一个你觉得最合适的答案（勾选空格），可以查阅书末的答案，为自己打分。

如果你选择的是第二（甚至是第三）合适的答案，那么请思考一下为什么你的答案不如我们推荐的好。

小测试

1.当你听到“那么”一词，你应当：

a）忽略它——只有你的总结是重要的□

b）坚持在你同意前，将会议讨论的内容都写下来□

c）仔细倾听，因为你的对手要做总结了，如果你不同意，要提出反对意见□

d）准备拒绝提案□

2.会议走向尾声时，复议先前的事项：

a）会冒着破坏整个协议的风险□

b）如果氛围更具有建设性，可能带来圆满的协议□

c）应当避免，因为害怕另一方会退出谈判□

d）是走出僵局的方法□

3.面对僵局时，休会将：

a）浪费时间□

b）使双方放松□

c）为最终协议提供解决方法□

d）提供机会进行创造性思考，或许能获得更多信息或建议□

4.在对手不愿达成协议时，辨别对方不确定性和紧张感的程度，最好的选择是：

a）设置截止时间□

b）威胁将事情报告给对方的高级管理层□

c）确保能减轻某些特定损失（如提供担保）□

d）威胁将事情报告给我方的高级管理层□

5.达成协议后，强迫另一方（就讨论中被忽视的事情）做出让步，最有可能会：

a）以另一方的利益为代价，强化这一方的最终合约□

b）冒着取消整个合约的风险□

c）导致另一方“丢面子”□

d）达到不错的结果□

6.衡量谈判是否成功的好标准是，本可使用但留着没用的让步条件的数量：

a）正确□

b）正确，如果双方都具有全局意识□

c）完全错误，谈判成果的质量才是重要的□

d）错误，通过协议进一步加强的信誉才是衡量谈判的好标准□

7.令人满意的合约有时可以通过_进一步改善：

a）在中立场所开会□

b）探索还未被双方使用，而且可以换来共同利益的让步条件□

c）在吃饭时进行谈判（另一方买单）□

d）换个不同的谈判者□

8.无论谈判多好、多完善，它成功的证据在于：

a）会议中使用的手段□

b）老板对合约的想法□

c）双方对协议的理解□

d）书面记录□

9.协议的成功执行几乎总是依赖于：

a）双方的共同努力□

b）合约的规模□

c）谈判者间建立起的信任程度□

d）执行错误时的风险范围□

10.谈判者的“最佳搭档”产生在：

a）双方都致力于获利/失利的结果时□

b）双方作为高效谈判者被高度评价，且彼此赏识时□

c）双方的互动方式相似时□

d）双方的互动方式完全兼容时□

星期六
从经验中学习

如果生活会给我们带来学习和成长的经验，那么没有任何活动比谈判更能验证这一点！但是人类的本性（生来如此）并不能保证，我们所有人都能从经验中学习并吸取教训。我们都碰到过犯同样错误的人，即使那些错误很明显，并且早已被人指出来。如果人的本性如此，我们还能做什么吗？

是的！关于谈判，有些事情我们可以（而且应当）做——从自我反省、更好地做准备、更自觉地培养本书列出的技能开始。

评估绩效

看看以下清单，也许能够帮助你精准定位自己的优势和弱势。

准备

1.我是否花了足够的时间准备谈判？

2.我是否与部门内的其他人讨论过这个案例？

3.我研究过对手的案例吗？

4.我还能够从对手的公司里收集到额外的信息吗？

5.我真正想要的是哪种结果： 双赢、获利还是双方失利？

6.我是否准备了谈判计划和提纲？

7.我的目标清单上有什么？

8.每一个目标的参数是什么？

9.我是否将我的目标优先考虑了？

10.我可以做出怎样的让步？

11.我们将要在哪儿会面？

12.我是否分析过双方的相对实力和地位？

13.何时是见面的最佳时间？

了解你自己

14.我处于什么状态？

●最舒服

●最不舒服

15.我觉得___有多简单？

●做决定

●说服别人

●积极乐观并坚持不懈

●选择最有说服力的语言

●在压力下清晰思考

●控制自己

16.什么在激励着我？我身上可能存在什么样的“阿喀琉斯之踵”？

17.我是否是一个有原则的倾听者？

18.如果我能成为赢家，我是否会被获利或失利的机会所诱惑？

会议开场

19.我有多擅长让别人感到轻松？

20.我的演说技巧有多好？

21.我能控制和解读肢体语言吗？

22.我从别人身上打探信息的能力如何？

23.我能够在回应别人的打探时不透露任何有价值的信息吗？

24.我在会议中营造合作型氛围的能力如何？

25.我们是否建立了共同的议事日程并确认了共同立场？

谈判会议

26.我平衡交谈与倾听的能力如何？

27.如何使会场摆设有利于我？

28.我的注意力和聆听技巧如何？

29.什么时候中场休息是有用的？

30.我该如何好好利用会议中断？

31.谁在控制会议？

32.我觉察到做提案的最佳时机了吗？

33.我是否擅长引入试验性提案？

34.我如何形成相反的提案来取代对手的提案？

35.我在成功使用“如果……那……”和“那么”句式吗？

36.当我的对手阻碍我的提案时，我能够冲破他们的阻止吗？

37.我结束会议的技巧如何？

●握手

●总结

●稍作让步

●联系

不要忘记，谈判会议的真正测验在于结果，熟练的谈判者拥有：

●显著的成功记录

●执行协议的低出错率

●双方对其高效性的高度评价

继续成长

谈判是一种实用性的技能，与其他技能有同样的特点：如果不使用、不提高，就会变得生疏。所以，作为谈判者，你应当采取以下步骤来提升一些技能：

●抓住每一个谈判的机会

●与公司内外有经验的人士讨论谈判

●阅读谈判相关材料，查看

——关于近期案例的报纸文章

——关于谈判技术的商业杂志

——书和论文

●仔细而彻底地评估你的合约

●参加能够给予“关于你的风格和技能”反馈的培训课程（最好是通过影像反馈）。期待很快可以在我们的工作室中见到你！

真相往往不太令人愉悦，但是如果你自欺欺人，那么评估过程就毫无意义了。检查你的目标和对手的目标——确保不会再次犯同样的错误！

最后，我们祝愿你能够开心地、成功地谈判！

逆境生存法则

在如今艰难的经济背景下，如果你通常是在不需要谈判的环境中工作的话（这种情况很不常见），当你需要这项技能时会觉得颇为震惊。无论情况是否如此，还是你正在遭受部门的冷遇，过去的萧条时期也都证明了，以下这些建议是有用的。

1.建立你的内在决断力与自信

谨记，每个人都在面临经济挑战，而外部压力不应导致我们破坏现有的健康合作关系（即使这些关系面临涨价、成本增加等诸多压力）。所以，在安排议程前，作为准备的基础部分之一，有必要对贸易关系进行一个细致、公正、持续性的评估，因为这对你、你的公司和客户都很重要。这样做有助于避免不成熟或不理智的决定，例如，更换供应商或给客户造成其优先级有所降低的印象，从而让双方关系随着时间慢慢淡化。

在你的谈判计划中，确保你可以实时更新你的计划，尤其是反映了预算、市场价值和竞争者服务的部分。

2.放弃捷径

在做谈判准备时预留高质量的时间，不要只为会议制订简单的计划。事实证明，这个计划比你预想的更加重要。如果你没有充分的准备，那么你将冒着失败的风险。你应当验证你的所有假设，并确保你的研究与时俱进。（如果这意味着战术性延迟，或耗费国际通话费来核查现有成本，也要这样做！）使用你的危机思考技能，确保你在谈判中领先于他人。

3.将会议放在首位，并使会议高产

构建并增强你作为组织代表的自信。尽管其他人可能依赖于客观合同，你要确保你的积极影响力能够构筑属于你自己的商业自信。这可能需要重新审视你的个人影响力——例如，着装合适，尽量少发表消极言论，同时避免陈词滥调。通过接触，确保你在别人眼中是值得信赖的好的合伙人。

4.抵制获利和失利策略的诱惑

聚焦于目标不是使用不当策略的理由。贪婪会导致合约无法施行（例如，与将要歇业的组织签订合同）。要思考狡猾的手段对长期关系的影响（但是，这并不意味着你的沟通模式应当是被动或不自信的）。

5.别出心裁，富有创意

利用新科技。职业社交网站LinkedIn可以链接到各行各业的专业人士群体，加入这些组织并做出贡献，让别人知道你的名字。使用社交网络来丰富你的人脉关系，而不仅仅是关注朋友们的八卦。检查一下你在脸谱（Facebook）和推特（Twitter）上面的个人档案，确保你给别人留下专业的印象。树立个人品牌是非常重要的。

从新的角度看待你使用的方法。例如，采用分期交货将供应合同的期限延长，可以保留原本面临威胁的合同。有证据表明，这种供货手段可以缓解资金流的压力并达到双赢的效果。定价与时间也都可以灵活一些（例如，预订发货单要仔细核对，是在库存盘点前还是盘点后发货）。

6.准备做出让步

让步并不一定需要花钱！有些让步可能只涉及友情赞助（例如，提供建议、培训、促销支持等软技巧）。只是做一件或两件这样的事情就可能很有效——尤其是当你能够确保这些让步是短期且特别的。但是，要确保这些让步不是完全义务的，它们应该是有条件的（用一些东西换另一些东西）。比如，以提高你的产品销售额为目的，向你的客户提供培训课程可能会带来丰硕的成果！

7.积极乐观

拒绝传递消极言论——这可能会导致会议形成令人沮丧的氛围。应当试着传递积极的言论，例如其他客户或供应商已经尝试过的颇为奏效的新方法。传递这类言论是因为人们更喜欢听好消息！但是，不要讲破坏别人对你的信任或信心的话。努力积极乐观，但也要对大难临头的征兆有所警觉（例如关店歇业）。

8.倾听

寻求与倾听领导、同事的建议。建议是免费的，尽管建议并不总是正确的，它也有助于你了解多元化的观点和全方位地思考。

集中精力，寻求更多与这个人做生意的机会（可能是在别的领域或者即使不是你负责的事）。人们有时对真相有所保留，但对语言的控制却比本该做的要少。问问你自己："我听过这个建议吗？这个建议可以得到新的支持或经济赞助吗？"

9.跟上节奏

警惕并限制对方"信口胡说"，这将稀释谈判的价值。相反的，要增加客户服务问题在你提案中的分量，这有助于巩固客户关系。这可能也包括杜撰一些其他组织从你的支持中获利的故事。这种方

法在对手感到失去控制或沮丧的时候尤其有效。

10.努力工作，但也要享受假期

加倍努力但拒绝在午餐时间加班，不断寻找更多机会，寻找新客户、寻找可替代的供应商、寻求规模经济和新的谈判目标。仔细倾听你的联系人并向公司反馈有用的建议和提案。要时刻以专业水准工作。享受所有轻松时刻和假期——利用假期重新积蓄能量和胜利的信念。

对你的能力保持自信，并从经验中获取自信。要明白，并非所有的工作都适合你，学会拒绝也是一种学习，并且可以成为你的优点。从每一个新的机会中学习和反省。

小测试答案

每周，我们都要求你对每章中阐述的方法应用进行测验。现在，你可以参照如下的评分量表对你的答案进行总结。选项后面给出的是选择该选项所获得的分数。

星期日：

1. a）0 b）1 c）2 d）0

2. a）1 b）0 c）0 d）2

3. a）1 b）0 c）2 d）0

4. a）1 b）2 c）0 d）0

5. a）2 b）0 c）0 d）1

6. a）0 b）0 c）2 d）1

7. a）0 b）0 c）1 d）2

8. a）2 b）0 c）1 d）0

9. a）1 b）2 c）0 d）0

10. a）0 b）2 c）1 d）1

星期一：

1. a）1 b）1 c）1 d）2

2. a）0 b）1 c）2 d）1

3. a）0 b）2 c）1 d）0

4. a）1 b）1 c）1 d）2

5. a）1 b）1 c）1 d）2

6. a）1 b）2 c）0 d）0

7. a）0 b）1 c）2 d）0

8. a）2 b）0 c）1 d）0

9. a）0　b）0　c）2　d）0

10. a）1　b）0　c）2　d）1

星期二：

1. a）1　b）1　c）2　d）3

2. a）0　b）0　c）2　d）1

3. a）2　b）0　c）0　d）0

4. a）2　b）0　c）0　d）1

5. a）1　b）2　c）3　d）1

6. a）3　b）1　c）0　d）0

7. a）0　b）2　c）3　d）0

8. a）0　b）0　c）0　d）2

9. a）0　b）2　c）1　d）3

10. a）1　b）0　c）1　d）2

星期三：

1. a）2　b）2　c）0　d）0

2. a）0　b）1　c）0　d）2

3. a）1　b）2　c）0　d）1

4. a）2　b）0　c）1　d）1

5. a）0　b）1　c）2　d）0

6. a）1　b）1　c）2　d）0

7. a）0　b）2　c）1　d）0

8. a）1　b）2　c）0　d）0

9. a）2　b）0　c）1　d）0

10. a）1　b）0　c）2　d）1

星期四：

1. a）0　b）0　c）2　d）1

2. a）0　b）0　c）1　d）2

3. a）0　b）1　c）1　d）2

4. a）2　b）2　c）0　d）2

5. a）1　b）0　c）2　d）1

6. a）2　b）1　c）1　d）0

7. a）2　b）0　c）0　d）1

8. a）0　b）1　c）2　d）0

9. a）1　b）2　c）0　d）0

10. a）1　b）0　c）0　d）2

星期五：

1. a）0　b）0　c）2　d）1

2. a）1　b）2　c）0　d）0

3. a）0　b）0　c）1　d）2

4. a）1　b）0　c）2　d）0

5. a）1　b）2　c）1　d）0

6. a）2　b）3　c）1　d）1

7. a）0　b）2　c）0　d）1

8. a）0　b）0　c）1　d）2

9. a）2　b）0　c）1　d）0

10. a）0　b）2　c）0　d）1

总得分（满分126分）：________

延伸阅读书目

高阶技能

Negotiating the Better Deal; Peter Fleming,International Thomson Press, 1997

商业/销售

Bargaining for Results; John Winkler, Heinemann,1989

Getting to Yes; Roger Fisher et al., Arrow, 1997

Managing Retail Sales; Peter Fleming, Management Books 2000 Ltd, 1997

Negotiate to Close: How to Make More Successful Deals; Gary Karrass, Fontana, 1987

Retail Selling; Peter Fleming, Management Books 2000 Ltd, 2007

Successful Selling In A Week; Christine Harvey,Hodder Education, 2012

劳动关系

Effective Negotiation; Alan Fowler, Chartered Institute of Personnel Development, 1986

个人技能

Assertiveness at Work: A Practical Guide to Handling Awkward Situations; Ken and Kate Back, McGraw Hill,1999

通用

Managing Negotiation: How to Get A Better Deal;Kennedy et al., Random House Business Books, 1987

The Skills of Negotiation; Bill Scott, Gower Publishing, 1981



SALES

SUCCESSFUL KEY ACCOUNT MANAGEMENT



大客户管理

[英] 格兰特·斯图尔特（Grant Stewart）著
卢 聪 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

大客户管理/（英）格兰特·斯图尔特著；卢璐译.—杭州：浙江大学出版社，2018.10

书名原文：SUCCESSFUL KEY ACCOUNT MANAGEMENT IN A WEEK

ISBN 978-7-308-18537-0

I.①大… II.①格… ②卢… III.①企业管理 - 销 售管理IV.①F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第191745号

SUCCESSFUL KEY ACCOUNT MANAGEMENT IN A WEEK
First published in UK 2003 by Hodder Education
First published in US 2012 by McGraw Hill
Copyright 2003,2014 Grant Stewart
The moral rights of the author have been asserted.
Simplified Chinese edition copyright 2017 by Zhejiang University Press
All rights reserved.

®“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

大客户管理

【英】格兰特·斯图尔特 著　卢璐 译

责任编辑 曲静

责任校对 於国娟

出版发行 浙江大学出版社

（杭州市天目山路148号 邮政编码310007）

（网址：http://www.zjupress.com）

排　　版 杭州林智广告有限公司

印　　刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开　　本 787mm×1092mm 1/32

印　　张 5

字　　数 64千

版 印 次 2018年10月第1版 2018年10月第1次印刷

书　　号 ISBN 978-7-308-18537-0

定　　价 32.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录
CONTENTS

推荐序
前言
星期日 了解你的客户
星期一 分析你的增长机会
星期二 衡量客户利润
星期三 制定计划
星期四 协商共赢
星期五 控制活动水平
星期六 管理关系
逆境生存法则
小测试答案

推荐序

格兰特·斯图尔特的所有作品的品质都非常高，彰显了他的背景、经验和智慧。于我而言，这本小书无疑犹如一颗小宝石，你可以阅读、使用或置于手边随时查阅。

传统销售手段能够满足大客户需求的日子已经一去不返。依托电子数据，公司能够立即知晓世界范围内可购买的产品及其价格，因此，差异化优势最可能来源于与供应商的深层次关系，而这种关系在某种意义上能够避免不必要的花销，能够削减支出或增加价值。供应商与客户建立深层次关系的唯一方式就是，对客户业务的了解至少和客户自己了解的一样多。只有这样，供应商才有机会与客户建立良好的关系，才能够帮助客户规避损失，才能够为客户创造利益。

如果你遵从这本书的指引，公司的未来便有了保障。

马尔科姆·麦克唐纳（Mal colm McDonald）教授
克兰菲尔德大学（Cranfiel d University）管理学院
原市场营销学教授及副院长

前言

大客户管理对公司的发展日益重要，并且，这种管理要始终与客户保持同步，因为持续发展与变化的大客户通常会促成日益复杂的消费结构的产生。因此，想要成为成功的大客户经理需要掌握多种技能，不仅因为大客户经理这项工作本身非常重要，而且因为它往往也是事业发展的垫脚石，可以助你通向其他更高层次的管理工作。

星期日，大客户经理应当了解他的客户，因为成功依赖于有收益的回报和有价值的关系。对客户的深入了解依托于采集到的信息，掌握信息是占据优势地位的根本要素。

星期一，这天用于分析你的增长机会。鉴别销售增长机会一定要评估公司的竞争力，应该从诉求和现状两方面将所有的大客户放在一起比较，以便制定被客户采纳的策略。

星期二，用来衡量客户利润。本书中，大客户经理将明确如何计算大客户带来的利润，以及如何绘制呈现利润提升策略的排名表。应当促使低利润客户产生更多利润，并努力提升高利润客户的销售额。产生主要销售额的客户与产生主要利润的客户通常不是同一批人，因为他们可以提出要求从而削减供应商的利润。

星期三，大客户经理必须为成功制定计划，在深入分析成长机会、充分衡量利润之后，是时候为最终计划做出最佳决断了。结合销售计划清单，这个计划既可以用于管理控制，也可以用于绩效基准和绩效报告。

星期四，学习协商共赢。要成功，就必须正确理解与客户协商和向客户销售这两者的区别，同时也必须充分顾及双方的目标，这样才能够协商达成共赢的局面。大客户经理必须掌握协商的核心原则，运用协商技巧，处理好高成本和高价值导致的高压局面。

星期五，学习控制活动水平。持续监控绩效标准能促进计划实施与推进，并使得衡量这些计划是否成功成为可能。信息管理对于控制周期十分关键，而对成功的绝对度量是涉及各种可量化指标的最终目标。如果没有达到标准，那么整个流程必须被诊断和修正。

最后，星期六，大客户经理应该着眼于对关系的管理。本章对关系模型进行介绍，这个模型阐述了客户业务如何从事务型交易或短期销售业绩演变为具有价值的长期客户合作。

星期日
了解你的客户

一个成功的大客户经理赖以生存的是他与客户之间的一种有回报和有价值的关系。本章将介绍获取这种关系的方式，该方式重点在于信息采集，这使你对客户及其相关的商业行情、购买流程有一个全面、深入的了解。本章详细列出了五种需要采集的信息，并给出数据采集清单的建议，解释了这些信息的使用方法、重要性以及具体应用实例。弄清客户的基本信息后，下一步，大客户经理将在本书指导下研究客户的经营策略、交易情况、财务绩效和购买流程。通过总结主观因素和客观因素对客户购买决定的影响，本书引入决策单元的概念，并强调购买者并非独立运作。学习过程中，大客户经理将发现，掌握信息是占据优势地位的根本要素。这些信息将帮助大客户经理构建和维持与客户的良好关系，并避免可能使业务受损的错误发生。

信息需求

大客户经理需要收集客户的以下五类信息：

1.客户的基本信息

2.客户的营销策略

3.客户的市场情况及我们的业务情况

4.客户的财务绩效

5.客户的购买流程

客户的基本信息

•客户公司总部、地区办事处、工厂、仓库等的位置

•母公司、子公司及附属机构的名称

•直营店的数量（如果可以计算的话）

•公司位置的预计变化

•过去3年的销售营业额及利润

制作清单，列出以上信息，留出空白，如有变化即可修订。信息的准确性非常重要，在应用信息清单时，大客户经理需要根据特定行业对

清单内容进行适应性调整。

例如，一个大客户经理在对零售业客户进行营销时将额外添加以下部分：

●零售店的面积（平方米）

●每平方米的平均销售额

●每家直营店的平均销售额

●按照种类和大小对直营店进行拆分，如客户的直营店标准评分系统

或者，计算机行业的大客户经理也可以按照终端客户的类型收集信息，例如，办公室、零售商、制造商、分销公司、服务公司等。

客户的营销策略

●销售网点及专营店的进入渠道策略

●针对供应商的促销及市场支持策略

●批准促销资料的策略

●娱乐招待及社会活动策略

●定价及折扣策略

收集此类信息的目的是确保大客户经理的行为与客户营销策略相适应，避免代价惨重的错误。

例如，许多客户越来越重视供应商提供的娱乐招待及礼品策略对他们采购部门所产生的影响。一个不了解客户策略的大客户经理可能会由于忽视了客户的原则而彻底毁了与客户之间的良好关系。

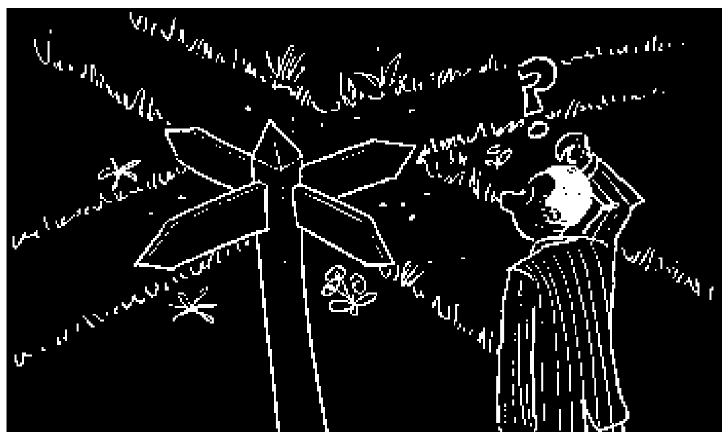


并且，理解客户策略对与客户总部之外的部门沟通非常重要，如客户的工厂、仓库、专营店及服务中心的参观访问。未经授权就访问客户的经营场所也会破坏与客户的关系。客户经理需要给所有能够接触到客户业务的工作人员制定清晰的策略准则，包括销售人员、配送员、客户行政管理及服务人员。

在客户看来，所有与客户有接触的员工行为都由客户经理负责。一个菜鸟无知的错误就可能破坏与客户的关系。客户经理的职责在于，记录客户的策略信息，确保所有职员有效地沟通，信息传达无误。

客户的市场情况及我们的业务情况

- 估计客户的总采购额和市场的总采购额
- 按市场、品牌或产品分类统计的销售额
- 客户所有业务中我们所占的份额
- 我们所有业务中客户所占的份额



了解此类信息让我们知道“我们现在所处的位置”。历史销售额与市场信息有利于分析大客户的成长机会。上述信息以清单的形式呈现，如下表所示。

年份	市场类型	客户的总采购额估计（单位及总额）	我们对客户的销售额	我方在客户商品购进总额中的占比	我方销售总额中的客户占比

可按照如下方式将清单补充完整：

●不同的年份（趋势）

●不同的市场

●销往每个市场的产品/品牌

客户的财务绩效

●客户运用资本的收益率

●客户销售收益率

●客户运用资本产生的销售额

●库存周转率、应收账周转率及应付账周转率

●产品及市场类型所产生的利润

大客户经理应当收集客户的公开财务信息，例如年度报告及报表。这些信息将显示客户的财务整体运行情况，大客户经理也可以通过过去2～3年的绩效趋势判断客户的业绩是在提升还是下降。

这些信息还将帮助大客户经理制定以客户利润需求为重点的有针对性的利润提升策略。此类信息涉及下表如下方面。

	比率	如何计算	数据含义
1	运用资本收益率	净利润 / 运用资本	该指示衡量了投入总资本所产生的利润。运用资本是股东基金（股本及储备）与贷款的总额。可与产业内其他公司进行比较。
2	销售收益率	税前净利润 / 销售总额	该指标衡量了公司销售总额减去所有成本的利润情况。这是客户的有效利润率。

续表

	比率	如何计算	数据含义
3	资本周转率	销售总额/运用资本	该指标衡量了与运用资本相关的销售额周转速度。数值高是件好事。
4	库存周转率	库存量×365/销货收入	该指标以每天的库存数量衡量了公司库存是如何周转的。数值越低越好。
5	应收账周转率	应收账×365/销货收入	该指标以每日数值反映了客户从其顾客手中收账的能力。与库存周转率类似，应收账周转率应该保持在较低水平。
6	应付账周转率	应付账×365/销售成本	该指标以每日数值显示了客户付款给供应商的周期。数值越高越好。

大客户经理无须成为财务专家，可以查阅财务分析书籍或向公司内部财务部门寻求帮助。经验表明，对客户财务绩效的了解是实施与大客户协商策略的良好基础。你会希望减少对财政绩效下降的客户的投资，同时增加对利润上涨客户的投资。

从客户的股票交易情况可以获取进一步信息。股价是涨还是跌？根据目前的股价，金融分析师认为这只股票是该买进、卖出还是继续持有？



客户的购买流程

- 客户组织架构及购买流程
- 客户方管理人员的兴趣及特点（如运动、嗜好）
- 购买流程的描述
- 决策单元（DMU）的分析

这一部分的信息非常重要，因为它能够引导大客户经理从各相关层面上与客户建立起有质量的关系。众所周知，许多大客户经理难以准确认知客户的购买流程，从而失去了与决策单元所有成员建立良好关系的机会。

典型的客户购买流程大体如下：

- 识别客户需求
- 划定符合需求的产品
- 寻找符合需求的供应商
- 分析供应商提案
- 评估不同提案并选择供应商
- 选择订货流程
- 绩效评估与反馈

根据产品及服务需求的变化，上述流程可能有所不同，产品及服务需求可能是新的，或者最近产品与服务需求有所改进，抑或只是常规的再次采购。

决策单元（DMU）是大客户管理的核心概念，并且极难从深受众多购买需求影响的大客户中定义。由韦伯斯特（Webster）和温德（Wind）（1972）所提出的经典模型界定了五组关键人员：

1.用户：例如那些影响产品采购的用户。

2.影响者：例如工业设计师、制造业员工、技术工人。

3.采购员：下订单的人可能是个人，也可能是一个采购委员会，并且每一个采购员的个性各不相同，比如身份地位、对风险的态度及愿意协商的程度都可能影响购买行为。

4.决策者：例如管理董事会、财务总监或采购委员会。只和采购员打交道的大客户经理很可能会因为忽视了与决策者的联系而后悔。

5.门户人员：例如秘书、信件分类员、仓库保管员。门户人员相对来说虽是公司的初级职员，但大客户经理如果想要联系或影响决策相关人员，可能需要随时与这些初级职员保持联络。

决策单元的每一个人都可能对采购产生独特的影响，对此，大客户经理必须进行信息的采集和总结。这些影响可以被分为两类：

1.主观影响。心理学家认为这些非理性影响对所有的采购决定起主要作用，比如：

●渴望地位

●需要权力

●需要信心

●具有冒险及改革的高姿态与低姿态

●需要被他人喜欢

●需要取悦上级

2.客观影响。以下是影响采购决定的理性及逻辑性原因：

●价格/成本

●绩效

●可靠性

●物流

●服务质量

●便利性及灵活度

实际上，绝大多数购买决定都是主观与客观需要的结合体，大客户经理应当收集可能影响决策单元中任意成员的所有信息。通常情况下，俗语“人们的购买行为以人为本”是对的。如果客户经理知道决策单元中某位成员的爱好或热衷于某项运动，无疑有助于形成供应商/客户这一良好纽带，例如邀请对方参加社交活动或运动来加强沟通。



总结

对大客户经理的首要要求就是了解客户。这包括数据采集以及花费同样的时间和努力对客户的基本信息、策略、市场情况、财务绩效和购买过程建立深刻的认知。尽管大客户经理无须成为财务专家，但收集的信息必须精准、定时更新且以清晰而简单的方式呈现。客户策略必须要与零失误联系起来，切记，客户会将与其有联系的所有供应商职员的错误行为都归咎于大客户经理。对客户信息的掌握与了解将对利润提升战略的形成大有裨益，这些战略下一步就会走向关键的计划与协商的阶段，而适时适量地发展与客户间全方位的关系也能够使这些利润提升战略发挥作用。对决策单元及其影响的认知，无论是主观影响还是客观影响，都是非常重要的。相较而言，各类客户信息都非常重要，而客户的购买流程则是基础信息。如果大客户经理跳槽到别的公司，那么他的继任者应当掌握所有核心信息以便随时使用，毕竟，知识就是力量。

小测试

1.大客户经理需要采集客户多少项信息？

a) 1 □

b) 5 □

c) 10 □

d) 20 □

2.采集的信息应当是：

a) 准确的 □

b) 与客户分享的 □

c) 针对特定工业领域的 □

d) 容易获得的 □

3.最重要的一类信息是：

a) 客户基本信息 □

b) 客户财务绩效 □

c) 客户购买流程 □

d) 客户策略 □

4.在评估客户策略时，大客户经理必须考虑：

a) 进入客户销售站点及直营店的渠道 □

b) 可接受的促销及市场支持 □

c) 娱乐休闲及社会活动 □

d) 他们是否赞同客户的策略 □

5.大客户经理的行为必须____与客户策略相适应：

a) 绝大多数时候 □

b) 有时 □

c) 一直 □

d) 从不 □

6.在大客户经理的团队中，客户策略的原则应用于谁？

a) 具体情况具体分析 □

b）信件分类员 □

c）客户服务人员 □

d）销售人员 □

7.未经授权即拜访客户，可能会：

a）使客户觉得受重视 □

b）破坏与客户的关系 □

c）理解客户的有益投资 □

d）使客户与大客户经理同时受益 □

8.大客户经理需要与客户的___建立关系：

a）采购员 □

b）秘书 □

c）财务部门 □

d）上述都不是 □

9.查阅客户绩效的财务总结时，大客户经理需要考虑：

a）过去2～3年的绩效趋势 □

b）去年的数据及今年的预测 □

c）未来3年的销售额估值 □

d）今年的销售额 □

10.在利润提升策略的形成过程中，大客户经理需要考虑客户的运用资本收益率。下列哪些陈述是正确的？

a）运用资本收益率衡量的是投入总资本后所产生的利润 □

b）同行业的不同公司会对该指标做比较 □

c）运用资本收益率是决定客户资产究竟是升还是降的唯一考量因素 □

d）运用资本收益率是理解客户财务绩效时需要考虑的几个因素之一 □

星期一
分析你的增长机会

要想辨别销售额的增长机会，大客户经理必须首先评估公司的竞争环境。为了辅助评估，以下是分析商业增长机会的四步法，即竞争力分析、SWOT分析、客户吸引力及产品市场矩阵。根据商业类型，SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析清单也需要进行相应调整。本章将介绍机会坐标在大客户管理中的重要作用。机会坐标的作用在于将所有大客户置于可视的地图上以便对他们的吸引力和地位进行比较。由于行业差异的存在，将上述因素列在标准化清单中是不现实的，本章给出了便于理解的示例。在查阅了客户吸引力及地位的基础上，大客户经理将了解如何给上述因素打分，赋予权重或相关重要性，并为机会坐标划定分数边界。客户坐标对于制定能够被客户采纳的策略具有很强的指示作用。最后，本章将给出产品市场矩阵的解释，这是一个定位大客户并将销售机会可视化从而判定增长机会的很有效的方式。

分析要求

大客户经理分析商业增长机会时需要采用四步法：

1.竞争力分析

2.SWOT分析

3.客户吸引力及我们的地位

4.产品市场矩阵

竞争力分析

- 鉴别竞争者

- 之前采取的行动

- 优势/劣势

- 预测计划

第一步，鉴别谁是大客户业务的竞争者。尽管这对于一小部分市场上的供应商而言显而易见，但随着供应商数量的增加，竞争力的鉴别工作会变得复杂起来。也许，针对某一个客户，你的业务会受到新的竞争威胁。例如，攻击你的核心市场的海外竞争者，或新的竞争者对已有市场的攻击。





这里有一个例子：任何国家的食品分布业务都可能在一夜之间发生巨变，就是因为美国的一个食品巨头带着极具竞争力的采购及价格策略进入了市场。

第二个例子是财政服务市场。该领域中传统银行和保险公司供应商可能面临来自其他零售领域的新竞争者，例如非食品及食品零售商。

这些竞争者的优势及劣势都需要被分析。有些竞争者可能具有财务优势，但对你的市场缺乏了解，而其他竞争者相对而言可能是小公司，但专注于你的核心市场。他们的计划从来都不会提前公开，而你需要根据他们之前采取的商业活动及行为预测他们未来可能采取的行动及计划。

如果没有预见对某个大客户的竞争威胁，在很短的时间内，这将会造成灾难性的损失。

SWOT分析

- 判定SWOT分析的关键领域
- 判定你的优势
- 识别劣势

●关注可能的机会

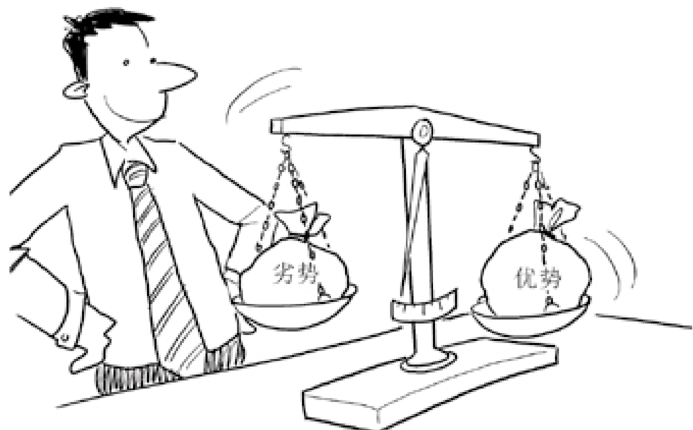
●识别真正的威胁

多年来，SWOT一直是重要的合作分析工具，且非常适用于大客户经理。

该分析的主题领域应当反映它们在大客户眼中的重要性。下表的SWOT分析示例来自零售食品批发供应商，主题领域会随行业的不同而变化。该示例包括八个条目，可供分析的条目数量没有限制。

条目	优势	劣势	机会	威胁
产品范围				
产品质量				
品牌推广				
价格 / 付款条件				
分布 / 货品清单（直营店库存）				
服务（物流、销售）				
促销				
销售规划				

SWOT分析重要的一点是表达面对竞争的优势和劣势。若该领域的竞争很激烈，那么优势便可能不再是优势。例如，你们公司的产品质量卓越，但如果主要竞争对手能提供相似质量的产品，那么这便不再是竞争优势了。

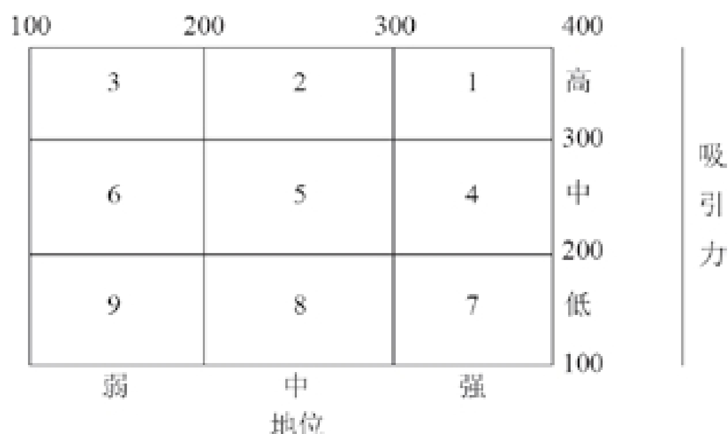


客户吸引力及我们的地位

- ●创建机会坐标
- ●分析客户吸引力因素
- ●分析你的地位优势
- ●关注可能的机会
- ●将客户与机会坐标相对应

创建机会坐标是大客户管理非常重要的一部分，它形成了客户策略和计划的基础。

机会坐标的作用在于将你们公司所有的大客户放在可视化的地图上，操作方法如下图所示。



大客户经理需要分析吸引力及地位因素，以便为每个客户打分，并将它们置于坐标内。每个行业都有所不同，所以并没有吸引力和地位因

素的标准清单。



不过还是可以举出例子，下表是一个来自零售食品批发行业的供应商绘制的表单。

示例公司采用了上述分数区间（100～400），坐标数（1～9），我将在本部分末尾对其进行解释。

客户吸引力因素

1. 市场因素	
周转量	?
增长率	?
库存范围	?
增长	上述大客户指标的增长需要达到你的预期，主要从以下两方面分析：（1）中层管理；（2）分支机构。
支持	客户支持我们的品牌。
2. 财政因素	
打折需求	?
分布策略	该策略的形式可能是仓库运输至分支机构，直接分布或第三方供应。关键点在于上述操作的有效性，而非采用上述哪种方式。

续表

立即付款	?
即时容量	客户能否在接到临时通知后接收大量的货品并为之付款。
3. 环境因素	
提供信息	客户是否愿意或能够提供你所需要的有效信息以便制定商业计划?
采购关系	大客户经理与客户一方能够做决定或辅助策略的人员之间的人际关系质量。

你的地位因素

在客户中的品牌优势	?
库存产品的范围	?
销售计划支持	在包裹装饰及销售点宣传材料范围内。
市场份额	在某个特定大客户的业务中你所占的份额。

续表

竞争者活动	在促销活动范围内。
店内储备的设备	与其他制造商相比，你所供应的比例。
执行能力	这个影响因素指的是客户支持或执行业务促销发展计划的能力。很可能需要研究以下两个主要方面的内容：（1）中层管理；（2）销售点。
分布范围/物流有效性	这一指标衡量的是大客户在销售点总是保有适当量正确品牌产品的有效性。
促销/价位灵活度	大客户在这些方面是否能够符合我们的需求。
公司意识	大客户经理对整个大客户管理的操作流程、愿景、成功、失败、优势和劣势的理解与认知。
复杂因素	造成商业计划中断的任何原因：管理、系统变化的灵活性等。
服务关系	在客户那里，你的地位所占的优势。

上述每一个因素都要被打分。最好的做法是，为吸引力和地位这两类因素分别赋值100分，再按照每个因素的重要性进行权衡。采用一种算法为每个因素打分，例如1～4分。通过加合权重（相对重要性）比分，获得权衡平均分。以4分打分系统为例，两类因素中任何一类的最高分都是4×100＝400。这样算很容易为机会坐标中的九宫格制定得分边界，从而降低打分时的人为性。如果我们采用上述吸引力/地位因素，那么一个客户的权重平均分就可能如下表所示。

客户吸引力				你的地位 / 优势			
1. 市场因素	权重	得分	合计		权重	得分	合计
周转量	20	3	60	在客户中的品牌优势	18	3	54

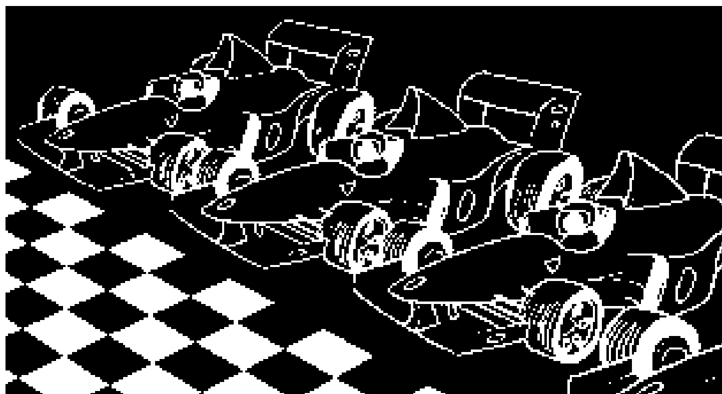
续表

客户吸引力				你的地位 / 优势			
增长率	12	2	24	库存产品的范围	10	3	30
库存范围	10	3	30	销售计划支持	6	2	12
增长	6	4	24	市场份额	12	3	36
支持	6	2	12	竞争者活动	7	2	14
2. 财政因素	权重	得分	合计	店内储备的设备	4	2	8
打折需求	10	1	10	执行能力	4	3	12

续表

客户吸引力				你的地位 / 优势			
分布策略	10	2	20	分布范围 / 物流有效性	15	3	45
立即付款	4	4	16	促销 / 价位灵活度	10	2	20
即时容量	10	3	30	公司意识	4	4	16
3. 环境因素	权重	得分	合计	复杂因素	4	4	16
提供信息	4	3	12	服务关系	6	2	12
采购关系	8	2	16				
合计	100		254		100		275

在本例中，该客户在吸引力方面获得254分，在地位方面获得275分。据此，可以将该客户置于机会坐标九宫格中第5格的中间偏右的位置。



在这个重要的分析过程的尾声，大客户经理能够看到所有的客户都被置于机会坐标的九宫格内。尽管会有一些例外，但通常使用机会坐标的方法如下表所示。

客户坐标位置	机会	策略
1，2，4格	强有力的地位/吸引力	巩固/提高
3，5，7格	可选择性的机会	建立并发展
6，8，9格	弱势地位/吸引力	不予理睬/撤回

产品市场矩阵

●市场规模估计

●市场上的产品销售额

●产品/市场趋势

●机会领域

产品市场矩阵是一个将大客户销售机会定位与可视化的有效方法。该矩阵应用广泛，下表中的示例将显示该矩阵是如何发挥作用的。

	市场1	市场2	市场3	产品趋势	合计
产品1	100 / 60	2000 / 80	400 / 150	每年增长33%	2500 / 290
产品2	500 / 30	1000 / 100	2000 / 100	每年降低7%	3500 / 230
产品3	1200 / 100	2400 / 200	1600 / 40	每年增长2%	5200 / 340
市场趋势	持平	每年增长14%	每年增长3%		

续表

	市场1	市场2	市场3	产品趋势	合计
合计	1800 / 190	5400 / 380	4000 / 290		11200 / 860

P / A

P= 预计购买量，即市场规模

A= 从我们公司实际购买的量

“市场”这一词语可能有多重含义，包括不同的国家、销售区域、终端用户类型或行业类型。

产品种类可以是个体项目、产品群组或广泛通用类。表格中的市场/产品栏可被进一步细分以显示过去2年的绩效。

独立的市场研究有助于识别特定客户的市场规模，不过市场规模也可以由市场份额估值推算出来。而且，客户乐于提供他们各类业务的市场份额估值。

大客户经理可以使用产品市场矩阵来鉴别增长机会，或至少为进一步研究奠定基础。在上述示例中，市场2中的产品1可能是一个很好的潜在机会领域，因为该产品生产量每年以33%的速度增长，而市场也以每

年14%的速度增长，该市场所占总业务的份额远远低于平均水平。当然了，可能有很具有说服力的原因来解释这一低水平绩效的产生，但是这个简单的分析方法能够创造极佳的增长机会。

总结

大客户经理必须仔细斟酌每一个向客户进行销售的机会。理解业务增长机会的四个分析需求：竞争力分析、SWOT分析、客户吸引力及产品市场矩阵。

竞争力分析帮助我们识别竞争者，检验之前的行动，考量优势及劣势并预测计划。在选取SWOT分析的主题领域时，大客户经理必须检验自己的公司，以便识别优势、发现劣势、关注可能的机会，并能意识到真正的威胁。

在考虑相对于客户业务的客户吸引力及大客户经理自身的地位等因素时，机会坐标是非常有用的工具。通过这个坐标，我们在分析相对于经理自身地位优势的客户吸引力因素时，能够降低主观人为性。这个可视化的图谱对于可能存在的机会和针对每个客户应当采取的策略具有很强的指示作用。

最后，产品市场矩阵将市场规模估值、市场上的产品销售额、产品/市场趋势、机会领域纳入考量范围，有效定位了大客户的销售机会。至少，这一矩阵为大客户经理进一步研究奠定了基础。

小测试

1.分析业务增长机会包含几步？

a）1 □

b）2 □

c）3 □

d）4 □

2.完成以下短语：产品市场___；

a）格式 □

b）模板 □

c）矩阵 □

d）模式 □

3.在分析竞争者时需要分析___；

a）优势及劣势 □

b）他们的公司规模 □

c）财政地位 □

d）他们公开的计划 □

4.SWOT是以下词语的简称：优势、劣势、机会和___；

a）时间尺度 □

b）威胁 □

c）团队合作 □

d）试验 □

5.SWOT分析中应当考量多少个主题领域？

a）尽可能少 □

b）5 □

c）8 □

d）没有限制 □

6.以下哪些陈述适用于机会坐标？

a）每个行业的吸引力因素和地位因素的清单都是一样的 □

b）它将公司的大客户置于可视化的图谱中 □

c）没有标准的吸引力和地位因素清单 □

d）客户之间的比较不可能实施 □

7.以下哪些因素可以用于客户吸引力因素？

a）市场因素 □

b）财务因素 □

c）环境因素 □

d）随时变化 □

8.“市场”一词可能有多重含义，包括：

a）不同的国家 □

b）销售区域 □

c）行业 □

d）上述都不是 □

9.产品市场矩阵中的产品种类可以是：

a）与得分基本没有关系 □

b）个体项目 □

c）产品群组 □

d）广泛通用的种类 □

10.应用产品市场矩阵，大客户经理可以___：

a）鉴别增长机会 □

b）衡量销售机会的独立工具 □

c）为进一步研究奠定基础 □

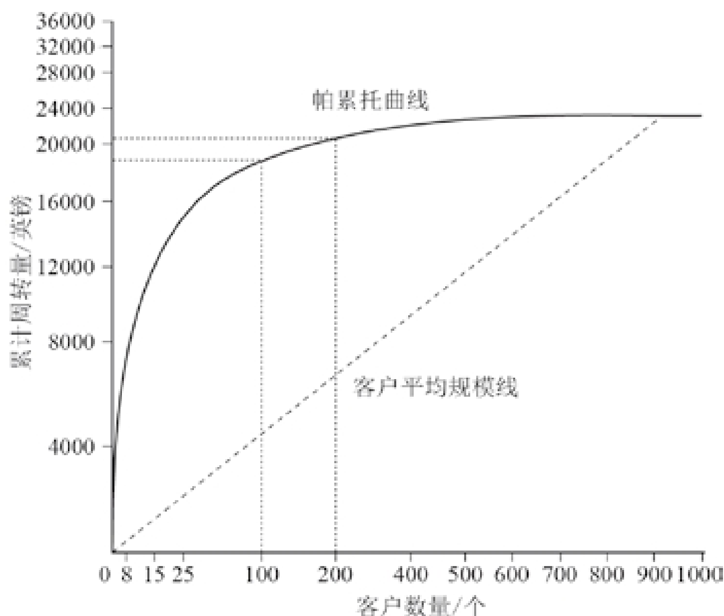
d）展示低水平绩效 □

星期二
衡量客户利润

对公司销售额最重要的客户，相对公司的利润而言不一定是最重要的。本章，大客户经理将看到如何衡量大客户的盈利水平，销售额与利润之间的关系是将大客户管理发展为销售力量中独立部分的推动力。利润分析具有许多好处，本章将详细解释如何进行此类分析，包括如何草拟完整的损益表。由客户造成的花销必须被考虑在内，尽管其中的某些花费只能通过预估或抽样方法来计算。客户间的盈利聚类表可用于分析比较相同和不同市场部分的盈利情况。上述信息的意义在于，促使利润提升策略能够被运用到大客户经理与每个大客户之间正在进行的协商过程中。最后是三个练习，用来检测一下你对财务知识的理解和熟练程度，答案与解释在本书中都已给出。

比较销售额与利润

大客户管理发展成销售团队管理中的一个独立部分，其推动力就是80:20原则。也就是说，通常情况下，公司销售额的80%来自20%的客户[即帕累托（Pareto）法则]。



公司利润的80%来自其客户中的20%，但这20%客户与创造最多销售额的20%客户并非同一个群体。这是因为大客户能够要求更好的价格档位、促销折扣和服务水平，从而相应减少了供应商的利润。



最近一个针对客户的分析报告显示，销售额周转量前25名的客户没有1人在利润百分比的前25名客户清单中。比较如下表所示。

客户	销售额周转量占比/%	利润占比/%
1	22	16
2	16	14
3	11	5
4	8	10

此类分析表明，大客户经理应当尝试使带来较少盈利的客户创造更多利润，使带来较多盈利的客户创造更多的销售额。

下表的真实案例显示了同一类市场中的两个客户，他们为供应商带来利润的能力水平非常不同。

客户	销售额周转量占比/%	毛利润占比/%	净利润占比/%
1	45.6	40.1	6.3
2	54.4	59.9	93.7

这个示例表明销售额相似的两个客户在毛利润水平上开始显现不

同，而在净利润水平上迥异。客户2对于供应商而言盈利更多，因为相较于客户1，他所购买的产品利润更高、价格水平更高且服务成本比较低。

利润分析的好处

1.提供权衡各种销售成本的综述

2.显示他们对于客户贡献和贸易利润的影响

3.判定获取/维持大客户业务的真正成本

4.提供客户间和贸易环节间的比较

5.指引未来行动的方向

6.建立真正的客户盈利能力

7.建立最经济有效的服务/获取业务策略

8.为账户（客户）规划/预测奠定基础

9.聚拢成本中心以便更好地管理业务

10.强化协商立场

11.引入3 –D观念：（1）销售额容量；（2）销售收入；（3）盈利率

分析大客户盈利水平

大客户的盈利水平分析通常由财务部门实施。分析过程包括将不同层次的成本花费归因于每一个大客户，这样就能画出一张完整的损益表。经典的客户成本归因如下所示。

归因于客户的成本：

●销售成本

●佣金

●销售拜访

●大客户管理时间

●订单管理

●促销成本

●不规范的包装及联合经营

●专用库存持有成本

●专用仓库成本

●物料运输

●运输成本

●文件编制/通信

●收益/拒绝

●借入率



上述成本中有一些只能通过估算及采样方式才能归类。例如，销售部员工服务于每个大客户所花费的时间可以通过完成样品时间表来计算，该时间表用于计算每个销售人员每小时的成本。假设计算结果持续用于每一个大客户，就可以进行比较。客户的经典损益表如下表所示：

项目	顾客 A	
	金额 / 英镑	占比 /%
标准价格（不含税）	70000	100
制造成本	40600	58

续表

项目	顾客 A	
	金额 / 英镑	占比 /%
最大毛利	29400	42
总折扣	16100	23
实际毛利	13300	19
配送成本： 200~999.9 直投包裹规模，即每一次的包裹配送量 1 000+ 直投包裹规模，即每一次的包裹配送量	1050 1050	1.5 1.5
配送总成本	2100	3
分布式销售成本： 大客户 地区性 商品推销	11200 35 700 315	16 0.05 1 0.45
销售总成本	1050	1.5
销售额	10150	14.5

续表

项目	顾客 A	
	金额 / 英镑	占比 /%
延伸信贷成本	1960	2.8
办公室行政管理费用	210	0.3
净贡献	7980	11.4
间接费用分摊	4270	6.1
净利润	3710	5.3

在该示例中相关术语的定义如下：

标准价格：顾客购买产品的清单价格，以销售量累计。

制造成本：顾客购买的各类产品的直接成本（原材料、劳动力、包装等）。

总折扣：顾客所享受的总折扣，根据需要可以拆分成不同种类。

配送成本：根据配送物品大小分析成本。

销售总成本：根据所有服务于该客户的销售职员估计。

延伸信贷成本：为该客户花费的特殊项目成本。

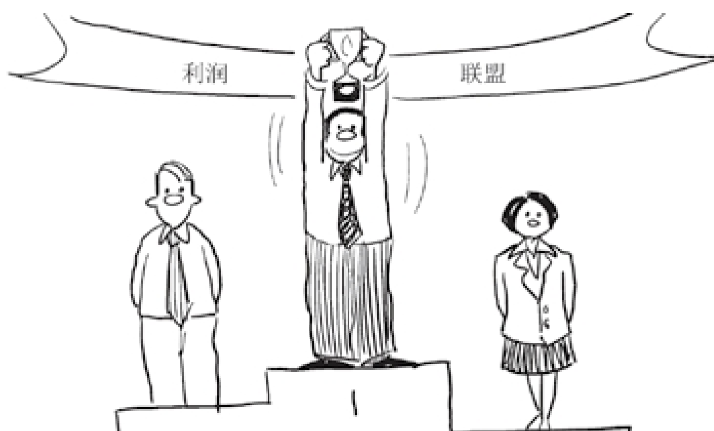
办公室行政管理费用：服务于该客户的行政管理时间估值。

间接费用分摊：包括总公司的间接费用及其他的间接费用，通常其分配与销售额周转量有关。

客户盈利水平信息的应用

现在可以制作盈利水平聚类表来比较同一市场中的大客户了。不同市场部分间的比较也可以进行，例如，比较直接客户与销售职员相关的大客户总销售额。

在软件包的帮助下，聚类表可以通过醒目的视觉格式呈现出来。有了这个关键信息，大客户经理就能够分析每个大客户的利润提升机会。可以通过头脑风暴来提出备选方案，并对他们的财务影响进行计算。



以下列出的备选方案都对利润提升有显著的影响。

利润提升策略：

●提高利润较多产品的销售量

●收获新的直营店的销售额

●扩大销售推广计划的影响

●提高更具有盈利能力的地理区域的销售额

●介绍新产品

●更有效地提高销售额

●生产客户的自有商标产品

●提高或降低销售价格

●提高销售量

●削减客户折扣及促销许可

●削减销售部门的服务成本

●缩短客户的信贷周期

●协商改进合同条款

在一些案例中，大客户经理能够对更有盈利能力的客户投入更多的关注，或降低对盈利能力较差的客户的关注。此类盈利消息对正在进行中的大客户协商进程非常重要。

数百名大客户经理从事咨询与培训项目的工作经验表明，财务知识的熟练程度是发展的重要方面。当客户的财务技巧远远领先于大客户经理时，协商就发生了。各种培训练习都表明，在这一关键技术领域游刃有余是多么困难。



试试下面的三个练习，看看你的财务知识如何（不许偷看答案）。

1.价格折扣

假设你和你的大客户的交易价格是每单100英镑，毛利润是每单20英镑，如果你每单降价2英镑，要保持相同的现金利润，你需要额外增加多少销售量？

2.价格增长

假设你和你的大客户的交易价格是每单100英镑，毛利润是每单20英镑，如果你将价格提升至每单110英镑，那么要保持相同的现金利润你可以丢失掉多少销售量？

3.信贷成本

一个公司拥有一个每年有100万英镑周转资金的账户，并提供一个利率为5%、时间为10周的信贷服务。如果将信贷服务期缩短至8周，会对利息造成怎样的影响，以利率百分数来计算。

延伸信贷的效果通常是戏剧性的，尤其是在利率比较高的时候。与上述例子具有相同周转量和利率的账户，可能会在进行4个月利率15%的信贷服务后产生财务亏损。换句话说，如果客户延迟4个月或更长时间付款，那么整整5万英镑的利息就打水漂了。另外，也可以制作出显示不同利率延伸信贷的盈利效力的表格。

答案

1.价格折扣

最简单的计算方法是用降低的价格除以最新的毛利润，并将其化为百分数：

$$\frac{\text{降低的价格}}{\text{新的毛利润}}=\frac{2}{20-2}=11.1\%$$

这个公式的意思是削减2%的价格还要获取相同的利润需要提高11.1%的销售量来追平先前的现金利润。这个简单的公式使得大客户经理能够计算任何情况下价格折扣的影响。可以制作一个表格，这样需要增加的销售量就可以查表获得，不用再计算了。

2.价格增长

可以采用与上题相同的公式：

$$\frac{\text{增长的价格}}{\text{新的毛利润}}=\frac{10}{20+10}=33.3\%$$

这个公式的意思是，你可以损失1/3的现有销量，同时还能获得与之前相同的现金利润。你可以应用实际的销量来证明上述公式。假设你最近销售了100单，每单毛利润是20英镑，那么你可以赚取2000英镑的毛利润。如果你用这个2000英镑的毛利润除以新的毛利润（30英镑），你会发现66.66单交易（减去33.33）就可以产生相同的现金利润。

3.信贷成本

5%（利率）×100万英镑＝5万英镑

10周信贷，即约一年周转量的1/5，约为20万英镑

15%（利率）×上述信贷水平＝3万英镑

8周信贷，约为16万英镑

15%（利率）×上述水平信贷＝2.4万英镑

结余额＝3万英镑-2.4万英镑＝6000英镑（利息的12%）

准确的数字会稍稍低于6000英镑，为了方便计算，有些数据用四舍五入法取近似值。

总结

客户盈利信息在大客户管理中是一个非常重要的工具。

通常情况下，一个公司80%的销售额周转量来自20%的客户。这就是帕累托（Pareto）法则。这表明公司利润的80%都来自20%的客户，但关键的是，这20%客户与创造公司大部分销售额的20%客户并不是同一批人。这是因为大客户可以要求并获得更好的价格、折扣及服务水平，上述种种因素都相应减少了供应商的利润。因此，大客户经理需要尝试使带来盈利较少的客户制造更多利润，并努力提高带来盈利较多客户的销售周转量。

利润分析具有很多好处，包括绘制完整的损益表，从而可以在大客户之间和利润提升策略之间进行比较。

对财务知识的熟练程度在与客户协商过程当中非常重要，通过利润提升绩效可以对大客户经理进行评估和考量，而这也是绩效管理系统的一部分。

小测试

1.对销售额最重要的客户：

a）对于利润而言，可能不是最重要的 □

b）对于利润而言，一定是最重要的 □

c）是唯一值得发展的客户 □

d）会对供应商提很多要求 □

2.帕累托（Pareto）法则表明：

a）通常情况下，公司20%的销售周转量来自80%的客户 □

b）通常情况下，公司80%的销售周转量来自20%的客户 □

c）通常情况下，公司50%的销售周转量来自50%的客户 □

d）销售额周转量相对于客户的比率根据行业不同而变化 □

3.在一个公司的利润中，大约80%来源于20%的客户，他们是：

a）创造最多销售额的20%客户 □

b）通常与创造最多销售额的20%客户不同 □

c) 根据行业而变化 □

d) 非典型结果 □

4.供应商的利润会被__削减：

a) 少量客户 □

b) 促销折扣 □

c) 价格下降 □

d) 服务水平 □

5.如果销售额的首要客户不是利润的首要客户，大客户经理应当：

a) 不再理会这些客户 □

b) 努力使带来盈利较少的客户产生更多利润 □

c) 接受现状 □

d) 努力使带来利润较高的客户产生更多销售额 □

6.分析大客户的盈利能力通常是由__进行的：

a) 客户自身 □

b) 大客户经理 □

c) 财务部门 □

d) 客户服务部门 □

7.归因于客户的成本包括：

a) 大客户管理时间 □

b) 原材料 □

c) 促销成本 □

d) 运输成本 □

8.客户盈利信息：

a) 需要定时向大客户经理呈报 □

b) 只在方便的时候呈报就行 □

c) 可用于绩效管理系统的一部分 □

d) 在绩效管理中没有价值 □

9.利润分析：

a) 辅助客户间的比较 □

b) 促进实施利润提升策略 □

c) 显示当前状况，但对未来方向没有指示作用 □

d) 上述都不适用 □

10.利润提升策略可能包括：

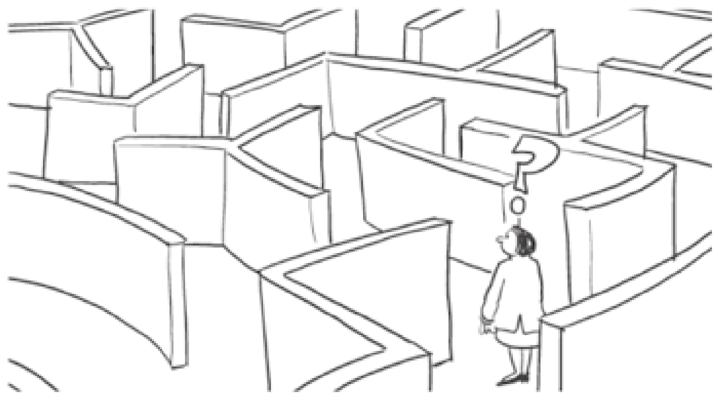
a) 提高利润更高产品的销售额 □

b) 提高销售量 □

c) 结束促销 □

d) 缩短客户信贷周期 □

星期三
制定计划



大客户经理必须制定目标、策略及战术计划来形成一系列优先事项，以便规划成功，避免竞争威胁。该计划必须建立在增长机会和利润指标分析的基础上，这些分析都是事先经过慎重考虑并能确保完成终极计划的，终极计划是将所有内部及外部因素考虑在内的最佳评判标准。本章将向大客户经理介绍如何制定客户计划，并将关键基本信息、SWOT分析、客户策略、行动计划、服务、价格、分布等因素考虑在内。在公司自身管理、控制和信息系统中，该计划的使用与如何拟定绩效报告一样重要。以标准模式完成计划是好的做法，而目标与绩效监控间稳定联系的重要性也将得到解释，这二者都需要销售计划清单的辅助。本章给出了此类清单的详细示例，包括产品、销售规划、促销、服务、定价、分布、交流/激励等相关指数，这些指数都与客户计划示例模板中的项目相关。

客户计划模板

对于公司的每一个大客户经理来说，最好是以标准模板来完成计划，这使得不同客户计划间的比较可以进行，这样做也可以获得来自高层管理者的最优化配置的资源。大客户计划并没有标准模式，但来自快速消费品公司的例子可以提供一个经典的项目清单。

1.关键信息

1.1市场规模，根据产品组价值、销量、市场份额及增长划分。

1.2 我们的产品组销售额。

1.3我们的核心产品在顾客直营店中的分布百分比水平。

1.4 过去两年该顾客的利润贡献。

2.优势/劣势/机会/威胁（**SWOT**分析）

参照“星期一”章节中的案例。

3.客户策略

3.1客户吸引力及我们的地位，参照“星期一”章节。总结客户对我们的吸引力（高、中、低）及我们在客户业务中的地位（强、中、弱）。

3.2 关键事项要在计划阶段得到解决。

4.详细的客户策略及行动计划

4.1 产品策略

●产品优先权服务于销售发展

●分销发展计划

●计划内的包装、型号、特点变化

4.2 推广计划

●针对顾客直营店的产品陈列空间配置计划

●为增加顾客空间所占份额而进行的商业提案

●销售部门辅助的推广计划

4.3 促销

●与顾客广告宣传计划的关系

●促销策略的时机与重点

●促销投资与销售目标的关系

●新开店铺的促销机会

●发展针对该客户的独特销售手段

●为促销效果建立评估准则

4.4 服务

●发展不同客户接触点的服务水平协议

●部署现场销售队伍、行政工作人员、跟单员及电话销售员

●依据仓库、物流、订货流程、分布及行政管理，建立不同等级的服务水平

4.5 定价

●在顾客直营店中设定最高价和最低价

●建立促销折扣的协商基线

●在可以打折的地方制定最大幅度的促销购买期

●针对商品群组制定最大幅度的促销折扣

●依据销售成功率回顾每年所提供的折扣，并针对客户每年的账户计划协议制定协商参数

4.6 分销

●为提高存放我们产品的客户直营店数量制定计划

●哪一种直营店能够创造最好的机会？

●激励销售人员提高分销水平

●与销售率相关的库存水平策略

4.7 沟通/激励/组织

●与客户沟通的质量及频率准则

●客户关系发展管理及客户通信政策

●制定客户团队发展及娱乐计划

●根据内部管理/销售队伍/跟单员、外派服务、活动及操作标准建立贸易与促销概要

●研究客户商业计划及回顾绩效的沟通频率

●回顾总结所有客户沟通媒介的外部质量

5.根据产品群组总结显示客户前一年或近几年商业计划的收入、支出和利润计划。

6.促销总结显示一年中每个月各产品群组的预定促销活动。



根据大客户经理的要求，公司的管理控制及信息系统每月准时地出具一份针对计划中关键目标的绩效报告。目标会按月被拆分成绩效基准点，并将季节性因素与促销策略考虑在内。

结果显示，目标与绩效监控之间具有稳定的联系，尽管在许多公司中这两者间相差悬殊。如果绩效的质与量目标不能在稳定的基础上呈报，就会大大削弱该报告的有效性。谚语中有很多真理：

●如果一件事值得去做，那么它也值得被评估

●评估了的事情才能够被完成

销售计划清单

为了决定客户计划的内容，需要采用列清单的方式。下面这个例子来自快速消费品公司零售分布业务中所服务的大客户。清单的标题与上述客户计划示例模板中所使用的相同。

产品清单

●出于战略或利润原因，针对该客户我们应该更多地销售哪些产品？

●该客户的产品增长机会在哪里？

●客户的业务分布对于我们现有产品的促销存在阻碍吗，如，地域性原因或某个直营店？这些障碍在哪里，如，规模大小、偏好、包装类型、品种？

●该客户是否存在销售新产品的机会？

●客户的市场营销策略对我们的产品销售会产生怎样的影响，如，店铺的开张或关闭、扩大直营店的规模、品牌策略？

●我们是否有必要改变自身的产品策略，如，更好的质量、新的标准、新的包装、新的尺寸？

推广清单

●我们的竞争者在商店或仓库方面是如何表现的？我们的店面份额有多少？

●我们应该采取什么样的行动来提高店铺或仓库中所占的空间和影响份额？

●考虑以下因素：

陈列单元

促销材料

就座及交通客流

每平方米的周转量及利润（客户的目标是什么？）

推广团队制作的消费者传单

与其他供应商联合举办的活动/实验

上架计划（货架图）

●我们的包装（货架及运输线）与客户需求的兼容性怎么样？

●出于利益考虑，我们还应该做出哪些改进？

促销清单

●我们的既定目标或未来目标是什么？例如：

增加销售量——花费多少？

提高分布率——花费多少？

提高陈列/面世率——花费多少？

提高客户员工的动力——如何评估？

提高库存水平——花费多少？

●我们有哪些预定活动或即将列入计划中的活动？不仅包括主要的大型促销活动，还包括当地的或区域性的活动、特别策划，例如：

广告

新店铺或仓库开张

游行

奖励（包括个人娱乐项目）

公司企业内部刊物、公共关系（PR）、竞赛

公示的信件、公告栏、邮件

贸易展览（秀）/研讨培训

定制的消费者/零售商活动

●这些活动怎样才能更经济有效？

●我们的项目/投资与去年相比表现如何？与竞争者相比表现如何？

服务清单

●我们多久或应该多久与总公司、现场管理者及分支机构联络一次？

●业务重叠时谁应该承担沟通联络的工作，以便确定行动责任的划分？

●在分支机构当中，我们提供或应该提供什么样的销售和/或推广服务？

●我们最近如何获取和运作订单？

●我们能否加速整个运作过程（获取更多配额），如，电话销售、自动重订货？

●使用计算机链接，比如客户关系管理（CRM）系统

●我们如何运送产品？

●从获取订单到货品摆放上架，我们如何缩短整个过程的时间？

●顾客拥有/使用哪一种库存控制目标/系统？

●我们是否能够协助客户减少无现货的情况的发生？任何方式的帮助都可以？

●大客户经理和/或领导者及其他人员应当采取什么样的行动来改善

关系/提高影响力？例如：

正式的市场营销/业务总结报告

工厂/总部参观访问

参与客户的研讨交流、社会及体育运动、庆典、员工会议/远足、慈善捐助等

●我们的竞争者提供怎样的服务？我们如何进行比较（基本标准是什么）？

●我们能够提供怎样的专家技术和设备作为售后服务？例如：

员工培训——产品知识及技术

推广营销

定价清单

●零售价格：

促销时的价格？

非促销时的价格？

与竞争对手相比呢？

我们的折扣应该是多少呢？

●折扣：

促销时的折扣？

非促销时的折扣？

与前一年相比，这个折扣怎么样？

竞争对手的折扣幅度呢？

●顾客完成年计划的激励计划：

是否有这样的激励计划？

是否应该有这样的激励计划？

如何改善现有的激励计划？

与竞争对手相比，我们的激励计划表现如何？

●协议：

协议定价是否会成为优势？

我们现有的或计划的协议条件与竞争对手相比，表现如何？

我们是否能够协商缩减/提升货品数量，成本是多少？

●信贷：

我们需要多长时间收回到期账单的账款？

如何改善这种现状？

分销清单

●我们的哪些产品被列入总部的产品名录当中了？

●我们的哪些竞争对手在总部的名录当中？

●想要获得名单录入需要采取哪些行动（设定时间计划）？

●我们的分支机构/仓库库存水平如何（周或月供应能力）？

●与竞争对手相比，去年的表现如何？贸易部门的平均值表现如何？

●库存水平如何被提高/降低？

●为达到最大的分布潜力，需要采取什么样的措施？

沟通/激励/组织清单

●我们如何提高顾客的认知水平、兴趣和意愿来实现我们想要完成的事情？

●兴趣和动力可以通过以下方式获得：

信件

顶级职员收获成功的示例

销售指导

会议中采用可视化手段辅助

聚类表

个人鼓励/感谢信件，对象为顾客、自己、办公室、职员及销售队伍

●组织

如何安排活动？

参与者都有谁？

开发周期需要多长？

需要哪些设备？

需要什么样的技巧？

需要什么样的训练？

如何改善客户业务的组织管理？



总结

一个成功的公司应当事事仔细计划，并充分考虑市场状况和竞争威胁。一份经过精心思考的大客户计划，能够提供方向、目标、策略、行动计划、预算和评估成功与否的基准。这个计划应当被写下来，并且在贯彻实施计划的所有公司内部人员当中传阅。在阶段性总结会上，大客户经理会对计划的实施情况进行评估，找出计划实施中的短板，以及填补目标与结果之间的差距应当采取的手段。最重要的是，大客户计划能够回答以下三个关键问题：我们想要到达哪里？我们如何到达那里？我们如何知道我们将要到达目的地？

如果按照标准模式完成计划，那么不同客户间的计划就能够进

行比较，而且可以获得来自公司高层管理者的最优化配置的资源。目标与绩效监控间的稳定联系非常重要，对目标的定时报告能够有效地评价这一联系。销售计划清单能够确保这一操作过程始终保持在正确的方向。

小测试

1.为成功定计划旨在建立目标、策略及战术，以便：

a）给予大客户经理一系列行动优先事项 □

b）避免竞争威胁 □

c）为成功估算奠定基础 □

d）避免进一步协商的需要 □

2.对于公司的每一个大客户经理而言，使用标准模板完成客户计划是很好的做法。这样做：

a）使得不同客户间的计划能够做比较 □

b）无法使不同客户间的计划做比较 □

c）能够形成获得最佳资源配置的最好计划 □

d）对于资源配置没有影响 □

3.如果在稳定的基础上汇报，绩效目标是有效的。以下哪种陈述是适用的？

a）只有定量目标是重要的 □

b）只有定性目标是重要的 □

c）定量与定性目标都是重要的 □

d）只有销售数据对绩效目标很重要 □

4.大客户计划建立在增长机会分析及客户利润测量的基础上。以下哪种说法也是正确的？

a）最好的计划是首要也是最明显的结果 □

b）会产生一系列备选策略及行动 □

c）最终计划是将所有内部及外部因素都考虑在内的最佳决断 □

d）该计划应当在公司内所有参与计划实施的人员间传阅 □

5.在阶段性总结会议上，大客户经理将根据__方面对计划的实施进行评估：

a）内容与质量 □

b）时机 □

c）预算 □

d）朴素性 □

6.以下哪三个问题对于大客户计划非常重要？

a）我们现在在哪儿？ □

b）我们想要到达哪里？ □

c）我们如何到达目的地？ □

d）我们如何知道我们将要到达目的地？ □

7.在评价客户计划模板中的客户策略时，应当考虑以下哪些因素？

a）客户吸引力是高、中还是低 □

b）不管客户的地位如何 □

c）我们在客户业务中的地位是强、中还是弱 □

d）我们现在的地位无关紧要，我们的目标位置才是关键所在 □

8.在为销售计划拟定推广清单时：

a）竞争对手的罗列并不重要 □

b）竞争对手的罗列很重要 □

c）应当考虑产品包装与客户需求的兼容性 □

d）无须在设计包装时适应客户的需求 □

9.销售计划的定价清单应当考虑：

a）尽量避开最高定价，尽管持续的时间不会很长 □

b）零售价 □

c）折扣 □

d）客户的激励计划 □

10.成功的公司：

a）在运行过程中会制定计划 □

b）通过良好的计划获得成绩 □

c）衡量与估计成功 □

d）对市场及竞争对手的威胁有所预期 □

星期四
协商共赢

大客户经理与客户之间持续的协商是非常重要的环节，它存在于业务的任何阶段。一个成功的大客户经理必须理解协商与销售的差异，有效计划并充分利用协商，通过协商制造共赢的局面。这些秘密很快就会被揭晓。

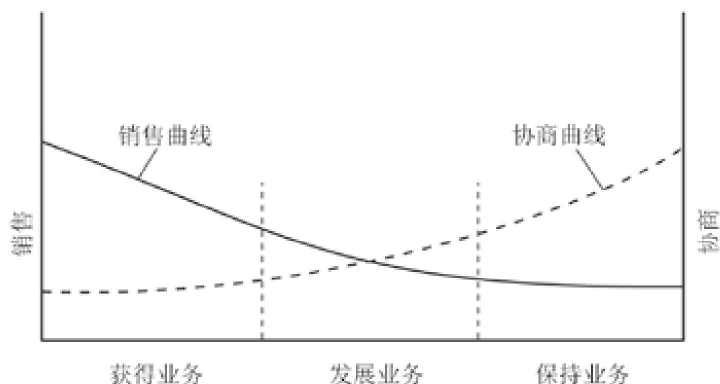
协商还是销售取决于供应需求是否等于或超过购买需求。计划协商时，大客户经理需要遵循五个步骤。接下来的章节，大客户经理可以看到，他们既要从自身角度来看待现状，也要从客户的视角来看待现状。双方的目标都应当被考虑和达成，形成一张协商变量的清单，也叫作“购物清单”。书中将给出一些例子，实施协商的一些指导原则也与大客户经理必须学习的协商原则一起在书中被列出。对于相对优势和劣势的认识在协商中是非常好的一个技巧，因为协商通常是一个会产生巨大花费，同时还要保持价值的高压过程。

协商与销售

当供应需求超过购买需求时，销售行为就产生了。销售行为指的是尽力说服购买者购买供应商的产品是有必要的。

协商指的是供应需求与购买需求相当，这是一个给予和索取的过程，其间会达成一些交易或客商关系的合同条款。

大客户经理需要使用他们的销售技巧来发展与客户的关系，不过协商在维持业务关系的过程中发挥着更重要的作用。下图可以证明此观点。



计划协商

在每次协商行动之前，大客户经理都应当遵循以下五个步骤：

计划步骤

1.评估购买者的需求/识别协商领域

2.成本/利润分析

3.评估购买者即将采取的姿态

4.联系自身目标

5.计划好自身立场

评估购买者的需求

●购买者的商业需求是什么？

●采购与不采购的影响将会是怎样的？

●客户存在什么样的问题？

●还存在什么备选方案，如，有竞争性的报价？

●存在哪些个人需求，如，安全保障、地位、内心的平静？

●各种需求的相对重要性是怎样的？

●在可协商的领域，购买者会提出什么样的“消费清单”？



这一步的目的在于帮助大客户经理以客户的视角来看待现实状况。这是一种移情和研究的技巧，可以显示出，成功的协商者尤其擅长将自己置于客户的立场来思考问题。

你需要提前准备一系列问题，这些问题旨在鉴别客户购买情况发生时的关键事项。你还需要考虑到客户组织机构中不同兴趣点的需求。例如，购买者可能邀请市场营销主管或许还有分销经理参与会议。这三种职业角色在各自需求方面会有不同的侧重点。

成本/利润分析

●你可以做出怎样的让步？

●你想从购买者那里寻求怎样的让步？

●这些让步的成本与利润又是怎样的？

●什么样的让步成本更低，但是又对购买者有价值？

对于大客户经理而言，这一步计划的目的在于，在会议之前提前准备以确保不会出现纰漏。会议上有备而来，远远好过承认你不知道某个数据或者向总部求助。

更糟糕的是，如果你没有对财务情况进行充分了解，那么你在财务方面可能会做出非常大的让步，甚至还一无所获。精明熟练的采购者能够给对方施加心理压力从而达成协议，这使得你很容易丢失增值机会。

所做出的最好让步是不需要单纯的现金花费。例如，如果你认为购买者会要求额外的现金折扣，你就可以提供额外的支持服务（如训练），这种支持服务对采购者有利，但在财务上并不会真正让你有所花费。这种做法是可以实现的，如果你们的培训部门还具有接纳能力，这样既能够为你的客户提供培训，又不需要公司支付额外的现金成本。

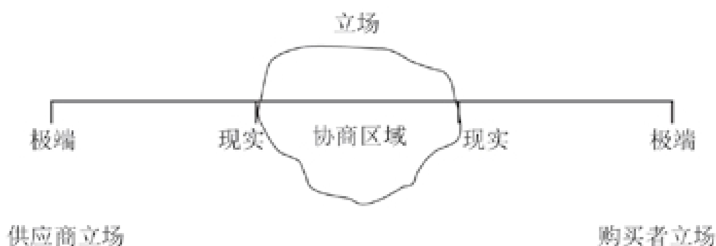
评估购买者即将采取的姿态

●购买者需求的真正优势是什么？

●极端情况下，购买者会如何坚持自己的立场？

●为将你置于他们希望的位置上，他们会采取什么样的行动？

●购买者真正的立场会是什么？



由上图可知，购买者和供应者可能会从极端的位置开始协商，旨在令对方脱离所在的立场。以下是两个能够证明这类协商计划重要性的例子。

第一个例子是两位大客户经理与两位购买者会面时的情形。其中购买者的第一个举动就是撕毁了供应商先前给出的提案，并陈述："如果这是你能给出的最好提案，那么我们就没有达成共识的基础了，而且我们要重新审视你们对于我们而言所处的战略地位。"幸运的是，这位大客户经理看出了这是协商开始的老套路，并且通过一个玩笑缓和了局面。这种做法使得气氛轻松，而协商也能够以友好的方式进行。



第二个例子是一位大客户经理取代很成功的前任经理。购买者的第一个行为就是递过来一张长长的条件清单，并且表示如果供应商不能为他提供和另一位大客户一样的条件，那么他就不再继续存货了。购买者挖出了小道消息，那就是供应商为另一位客户提供了更好的条件。在这个案例中，大客户经理完全没有意料到会出现这样的极端情况，也没有准备相应的争辩材料。结果不得不取消会议并向总部求助，从而给购买者一个非常大的心理优势。

联系自身目标

- 你需要获得什么？
- 与购买者的需求之间有什么冲突？
- 你们之间存在着怎样的共同立场？
- 通过协商如何消除差异？
- 如何同时实现购买者的目标与你的目标？

关键问题在于知道"走开"的时间点。这是与你所获得的利润密切相关的成本条件的关键点，你不能接受这个点以下的条件。

令人惊讶的是，为了维持与客户的业务往来，在压力下，供应商总是会做出巨大让步，而且这种做法出现的次数很多。每一次协商都有一个底价，而在这一阶段中，充分准备的回报很明显，就是利润更丰厚的合约。

计划好自身立场

●可以讨价还价的协商点，你有哪些？

●你如何提高相对成本的价值？

●你如何匹配各方条件？

●你以什么样的态度开场？

●你真正的立场是什么？

●协商会涉及哪些人？

大客户经理可以通过一张列满了协商变量的有效清单来准备协商，这个清单也被叫作“购物清单”。在准备充分的情况下，购买者的购物清单是能够被预测到的，而在整个协商框架中也会产生一些具有创造性的交易条款。

协商变量的示例

1.生产/运输的进度表

2.成本

3.培训

4.维修合同

5.灵活的工作时间

6.绩效标准

7.销售额或盈利

8.长期合同

9.展览/陈列许可

10.员工使用

11.运输日期/位置

12.解决方案/材料的调整（如包装）

13.储存成本

14.支持建议

15.改进措施

16.无绩效时的惩罚措施

17.安装及使用支持

18.股票持有水平

19.折扣/激励/奖金

20.促销支持

21.专营权

22.价格增长延期

23.现金流动/支付条件

24.机器的使用时间

25.固定的或可变的价格

26.投资资金

27.使用材料的种类

28.出租或销售业务

29.解决方案的复杂程度

30.运输速度

31.担保/赔偿

32.样品/免费产品

33.联合广告/品牌营销

34.下一步工作的未来许诺

35.通知期限

36.经验/专业技巧储备

37.房屋的使用

38.后援（硬件、员工）

39.电话约请相关参数（速度、时间）

40.费率

41.文档准备（例如报告）

42.文秘支持工作的要价

实施协商

1.让购买者先讲话，这样你就能指导整个购物清单了。

2.建立购买者不会丢面子的立场，放弃极端立场。

3.避免草率的僵局，灵活一些。

4.采用试探性语气结尾："如果我们这样做，你们能否那样做？"

5.一次设定一个让步条件："我会同意，如果你也……"

6.为你的让步增加价值："我们之前从来没有这样做……"

7.削减购买者协商条件的价值："无论怎样，对我们而言都可以……"

8.按时获得许诺："我们都同意，我们双方都接受……"

9.充满自信，观点明确，不情绪化，友好相待。

10.保持"社会联系"，协商是攸关利益的例行公事。

11.确保购买者获得所需要的满足感，包括客观的与主观的满足，你们双方均需要获得"胜利"。

精明的谈判者会在一开始就获得购买者的购物清单。如果你的首次提案没有被接受，那么要达成进一步的让步协议还算容易，除非你一开始就询问客户的要求。

实施协商的绝佳技巧是充分认识你的相对优势和劣势，这样你就可以在整个购物清单框架中创造性地制定交易让步条件。

协商过程中需要用到劝导这一销售技巧，以确保你获得相对于你所

处的环境而言的最佳协议。就像两个扑克牌玩家，有时你会拿到好牌并且作为优势方发言，但有时你的手气也会很差，这就必须使用唬人的手段来挽回你的局面。



协商的核心原则总结如下表。

可以做的	不可以做的
● 表示尊重	● 表现出情绪
● 耐心	● 当面对峙
● 向权威承认局限性	● 泄露机密信息
● 良好沟通	● 妥协于利益最小化的目标
● 交易让步	● 放松警戒
● 演练 / 准备	● 低估，轻视
● 尊重信任	● 完全支配
● 以积极向上的结果收尾	● 引起不满



大客户经理可以通过以下方式来经受协商的考验：

有效计划协商中可以准备的部分，让步所需要的成本和可能的交易领域。

在协商会议中适当运用上述准备内容，但要灵活使用以获得让步。

在给予和索取的过程中寻找可以进行创造性交易的变量。

协商过程中不断总结合约要点以及解决还未达成合约的事项所需要采取的行动。

协商的过程中可能会出现极端状况。19世纪，一位外交部部长曾与另一个国家的外交部部长进行协商。在漫长的协商过程中，这位外长去世了。获悉这个消息后，别国的外长回应称：“我好奇，他的去世意味着什么？”

总结

对于大客户经理而言，协商能力是个核心技巧，并且能够在实践与训练中获得提升。协商的目的是在充满挑战但又和谐友好的氛围中取得双赢局面。

大客户经理必须使用他们的销售技巧来发展与客户的关系并给出提案，而协商在维护业务关系过程中的作用越发显著。

所有的协商过程都应当有所计划，并遵从五个步骤：鉴别协商领域，进行成本/利润分析，评估购买者的立场，联系大客户经理自身的目标，并考虑大客户经理自身的立场。对协商过程进行计划后，大客户经理必须从客户的视角考虑现实状况——成功的交易谈判者尤其擅长强调客户的立场。关于协商变量有一个很有效的清单，精明的交易谈判者会在协商一开始就获取客户的“购物清单”。接下来，就可以做出具有创造性的让步，过程中运用劝导的销售技

巧以确保获得可能的最佳合约，本章还附上了“可以做的”与“不能做的”协商原则。

最后，总结协商过程中达成共识的要点以及解决尚未达成共识的事项所需要采取的行动。

小测试

1.协商的发生：

a）只在与客户建立联系的一开始 □

b）在与客户发展关系的任何阶段 □

c）在年度合同需要达成共识的时候 □

d）在个体行动成为客户关系的一部分的时候 □

2.选择正确的陈述。协商：

a）与销售不同 □

b）与销售相同 □

c）是一个给予和索取的过程 □

d）会产生一个绝对的优胜者和一个明确的失败者 □

3.选择正确的陈述。销售：

a）是供应需求与购买需求相当 □

b）发生在供应需求超过购买需求的时候 □

c）涉及劝导购买者购买供应商的产品是有必要的 □

d）是协商中不需要的技巧 □

4.计划协商时，需要遵循几个步骤？

a）1 □

b）5 □

c）10 □

d）随时变化 □

5.计划协商时：

a）大客户经理必须从客户的视角看待现实状况 □

b）大客户经理只需要从自身角度出发，客户会自己关照自己 □

c）成功的交易谈判者会避免强调客户的立场，这样才不会使自身目标背离 □

d）成功的交易谈判者尤其善于将自己置于客户的立场思考问题 □

6.在协商过程中：

a）总有可能达成合约 □

b）有一个“走开”的时间点 □

c）存在具有创造性的交易让步 □

d）不太可能存在高压氛围或不友好的氛围 □

7.通常存在一个涵盖协商变量的清单，被称为：

a）愿望清单 □

b）待办事项 □

c）梦想清单 □

d）购物清单 □

8.精明的交易谈判者：

a）会事先声明他们自己的要求以主导协商过程 □

b）先让购买者表达从而获知完整的购物清单 □

c）寻求削弱购买者自信的途径从而达成自身的目标 □

d）确保购买者也能够获得满足感以获得共赢 □

9.以下哪些是协商的好原则？

a）表现情绪 □

b）向权威承认局限性 □

c）表示尊重 □

d）放松警戒 □

10.以下哪种陈述适用于协商？

a）协商的技巧可以通过持续的实践和训练获得提升 □

b）双方都将用高昂的成本，获得巨大的价值 □

c）旨在达成良好的妥协与让步 □

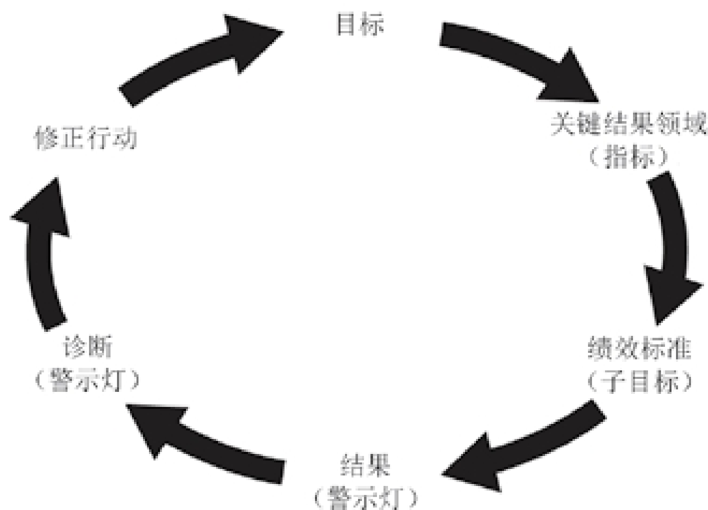
d）上述都不是 □

星期五
控制活动水平

大客户经理必须监控活动水平及绩效标准，以便展示针对客户的计划及实施过程，并衡量这些计划的成效。

本章剩余部分将阐述信息管理的重要性，因为它对控制循环至关重要。你将看到，目标是对成功的绝对度量。关键的结果领域是达成目标的手段所在，并且包含了所有服务于客户的必要的活动层级。这些活动层级是计划和控制过程的关键部分，但是评判活动层级与成功之间的关系具有一定的挑战性。关键的结果领域一旦建立起来，针对大客户经理各类活动的绩效标准——定性与定量标准，就可以设定出来。大客户经理对结果的收集与分析能够测量各类标准下的绩效，并且需要形成大客户信息系统。如果没有达到标准，必须采取诊断和修正行动。本章给出了诊断和修正行动的建议与示例。

控制循环如下图所示。



目标

这些是衡量成功的标准，而且能够覆盖定量指标，例如销售额、周转量、库存量、利润及在客户业务中所占的市场份额。

关键结果领域

大客户经理曾明确指出，通过关键结果领域这些手段可以达到目

标，并且包含所有服务于客户的必要的活动程度。

这些活动层级是计划与控制过程的关键部分，因为它们是“什么带来成功”这一问题的答案。许多人都会对这些活动层级做出贡献，示例如下：

●销售团队电话销售的频率，针对客户的必要服务

●与客户相处时间的多少及质量

●与客户行政管理部门的行政沟通程度

●与客户相应管理层的高级管理联络程度

●与客户市场营销部门的沟通程度

●在生产制造、仓库存储、运输等领域的操作服务水平

●电话及邮件沟通程度

●财务及信贷控制活动程度

评判活动程度与商业成功之间的关系更像是一门艺术，而非科学。供应商能够与每一个大客户联络的人力资源和时间都是有限的，而客户回应每个供应商的资源也是有限的。建立所需层级的活动最好的指引就是之前的经验，随时关注与总结与大客户间所有联络活动的频率与质量。

绩效标准

一旦建立起关键结果领域，与客户间的每类活动就都能够制定出绩效标准。这些标准可以是定量的，也可以是定性的。

定量标准涉及的领域如下所示：

●销售团队所打的电话数

●每个电话所花费的时间

●与客户间业务会面的频率

●信贷控制支付标准

团队中每个与客户有联络的成员都可以设定标准，在某些情况下（在一些案例中），大客户经理会为几百名公司职工设定可以测量的活动标准，这些职工与大客户经理都有直接或间接的接触。如果供应商有数量可观的大客户，可衡量的绩效标准会呈现出错综复杂的曲线，这就

会为员工建立起活动层级。

定性目标定义了这些活动的质量水平。

●一旦建立销售团队的电话销售频率，定性标准就能够定义每一通电话的收益。例如，销售员被要求每一次电话拜访都按照标准流程进行，该流程包括检查库存水平、确保产品能够被正确地陈列和使用、与客户员工就服务水平进行协商等

●行政人员对于接听电话的时间以及通话时间都要有定量的标准，但是还需要设定一些重要的定性指标，包括应答电话的方式以及给予客户的服务质量。与客户沟通联络的质量也许比联络的次数更加重要，所以两者需要进行衡量

●针对每位大客户的年度计划汇报就是一项定量指标，但汇报的方式却是定性指标。每一个公司都应该设计出一个适应其自身市场的模板，下表要展示的例子来自一个为零售代销人提供产品的生活消费品公司

第一步	回顾去年的交易绩效 ● 周转量 ● 支出预算 ● 促销项目 ● 市场支持 ● 库存范围，获利 / 损失 ● 产品分销水平
第二步	新一年的目标 / 策略 ● 设定周转量目标 / 收益目标 ● 促销策略 ● 分销 / 上架目标 ● 市场营销计划
第三步	折扣激励计划 ● 收益概况 ● 汇报新提案

续表

第四步	客户计划 ● 店铺开张/关闭计划 ● 促销项目 ● 库存策略 ● 定价策略
第五步	销售量的增加归因于： ● 通货膨胀 ● 店铺成熟度（销售量的增加归因于操作流程成熟的新店铺） ● 新店铺的开业 ● 品牌成熟度（销售额的增加归因于完全被接受且分布较广的新品牌） ● 促销支持 ● 市场增长率 ● 市场份额增长率 ● 新的产品目录

续表

	● 新产品 ● 货架空间/中转点 销售量的降低归因于： ● 店铺关闭 ● 品牌削减

在回顾与大客户相关的绩效表现时，1/4的评估报告都是基于定量绩效标准的，这些报告出现的频率会有上下浮动。如何实施这些回顾报告则是定性的。再者说，每一个公司都是不一样的，上述的同一公司的

季度回顾报告可能如下表所示。

第一步	交易情况回顾 ● 与去年同期相比 ● 与折扣激励计划相比（包括挽回亏损的目标） ● 与设定的客户目标相比

续表

第二步	促销项目回顾 ● 实施中的促销活动结果 ● 再次确认剩余项目 ● 参照第一步的结果，讨论任何发生的改变
第三步	市场支持回顾 ● 进行中的活动结果 ● 再次确认剩余月份中的活动 ● 将任何改变都体现在计划中
第四步	客户计划 ● 识别策略中任何将要影响计划的改变



每一个定性绩效标准形成了绩效管理系统的基础，这个系统适用于所有在服务大客户的过程中发挥作用的员工。为了辅助绩效管理，应当建立不同的层级，例如：

●标准以下

●符合标准

●标准以上

●例外情况

这些标准形成了辅助各层级工作的基础，并且有助于发展工作培训项目。

结果

大客户经理需要收集和分析结果，这样才能够衡量所有设定标准下的绩效。这一做法需要构建大客户信息系统。

建立各类大客户信息系统非常复杂而且花费巨大，因为信息收集需要按客户而不是传统的账户类别分类。定量与定性信息可能很难收集，而且有些员工并不希望准确记录他们的所有活动。

数据的计算机化使得定量结果的汇报更加准确，但是定性目标的报告却一如既往有难度。尽管现实情况是定性目标报告很难做，但并不意味着不做。

多种多样的数据化文件需要不断发展与持续修正以确保它们的准确性，这些文件包括电话报告、服务标准报告、客户调查、客户信息记录等。每一个信息系统都应该适用于个体公司，而且也没有标准分类。

如果定量和定性结果依据设定标准进行衡量，那么大客户经理就能

够管理每一个标准之间的差异。如果结果没有达到标准，那么控制流程的后面两步必须要进行修正。

诊断

大客户经理必须激励绩效表现欠佳的团队中的直线经理。

诊断旨在鉴定结果不满足定量标准（如销售人员不经常给大客户打电话或在大客户身上没有花费足够的时间）或定性标准有所下滑的区域。定性标准的下滑需要诊断可能的原因，示例如下：

- 缺乏动力
- 缺少培训（态度、技能及知识）
- 计划性差
- 欠缺促销活动
- 组织结构不佳
- 缺乏激励
- 招聘失败



这些原因常常只有在与相关工作人员进行个人谈话及讨论时才能够被鉴别出来。深入调查也经常可以揭示出一些复杂的行为或文化问题。

修正行动

一旦问题被诊断出来，大客户经理就可以帮助实施修正行动。这也许需要与其他直线经理进行讨论或发展有针对性的培训项目进行辅助。修正行动可能涉及：

●加强了的活动管理

●更好的/更频繁的培训

●改进了的培训项目

●更好的员工管理方式

●新的控制与测量系统

经验表明，提升大客户管理的质量是一个长期持续的活动。大客户经理极少对公司内的其他员工负责。因此，需要提高影响技能，从而使其他经理及其团队成员可以被激励，提供给每一个大客户合适的服务质量。

除了人员问题需要采取修正行动之外（人员问题通常都不在大客户经理的直接管辖内），绩效多次跌落至设定目标以下时，也需要采取修正行动。

例如，如果大客户经理没有达到设定的利润目标，修正行动就可能涉及以下选择中的某个提案：

●提高价格水平

●削减折扣

●努力打造高利润产品线

●增加经济有效的促销方式

●削减客户服务支出

●协商新的合同条款

●削减客户的财务支出

上述选项中的每一个都需要详细的提案，而且没有简单的解决办法，因为客户可能拒绝改动后的行动计划。

总结

好的计划必须被管理才能成为成功的计划，而对于大客户经理而言，控制每个大客户的活动层级是基本任务。

设定目标是成功的衡量手段，包括定量目标，如销售额、周转量、利润及在客户业务中所占的市场份额。关键结果领域是目标达成的手段，并且包含了服务于客户的所有必要的活动水平。评判活动与商业成功之间的关系更像一门艺术，因此，所需层级的活动最好的指引就是之前的经验。一旦建立起关键结果，与大客户相关的每类活动的绩效标准也能够被设定，包括定量标准，如拨打电话的数量及每通电话花费的时间。定性标准包括应答电话的方式及给定的服务标准。

大客户经理需要收集并分析结果，以便测定所有设定标准下的绩效。鉴定这些结果是否符合定量或定性标准的诊断行为有助于修正行动的实施。

小测试

1.在控制活动水平过程中，以下陈述哪一条适用？

a）大客户经理需要向客户呈现计划与进度 □

b）大客户经理不需要向客户呈现计划与进度 □

c）计划推行过程中必须对照绩效标准衡量其成效 □

d）计划成效无须测量，这样做毫无益处 □

2.目标是成功的衡量手段，涵盖的定量目标包括：

a）销售额 □

b）周转量与成交量 □

c）客户满意度 □

d）利润及在客户业务中所占的份额 □

3.与客户服务活动水平相关的职员包括：

a）仅有大客户经理 □

b）仅有客户服务团队 □

c）与客户相应管理层级对应的高级管理者 □

d）与客户服务相关的所有职员 □

4.在衡量活动水平与成功之间的关系时：

a）两者之间的关系可以被科学地衡量 □

b）这是一个主观的判断 □

c）建立所需层级的活动水平没有指引 □

d）先前的经验是建立活动层级的最佳指引 □

5.绩效标准可能是：

a）仅有定量标准 □

b）仅有定性标准 □

c）定性标准或定量标准 □

d）经与客户有接触的团队中的所有成员设定并协商一致所得 □

6.年度计划汇报包含几个步骤？

a）1 □

b）3 □

c）5 □

d）10 □

7.结果的收集与分析包含一些挑战，以下哪个陈述是正确的？

a）如果信息收集很难或很贵，支出超过了利润，那么就不应该再收集信息了 □

b）数据的文件化只需要最初设定，并且与客商关系的持续发展相关 □

c）数据文件的持续更新和修正能够确保其准确性 □

d）将信息系统调整至适应每个个体公司是不必要的 □

8.诊断主要是鉴别结果何时不符合设定标准，这种做法可能：

a）归因于定量标准的下滑 □

b）归因于定性标准的下滑 □

c）通过与员工的个人会面及讨论鉴定出来 □

d）与上述可能性都不相关 □

9.修正行动可能包括：

a）加强活动管理 □

b）改变目标以便更好实现 □

c）改进培训项目 □

d）新的控制与测量系统 □

10.如果大客户不符合设定好的利润目标，修正行动包括：

a）提高价格水平 □

b）削减折扣 □

c）改变高额利润产品生产线 □

d）客户应当乐意进行新的合同条款的协商 □

星期六
管理关系

最终章节将向大客户经理介绍关系模型，这个模型描述了大客户关系是如何从交易焦点（短期销售业绩）向合作关系（长期客户价值）发展的。

必须管理供应商与大客户之间的关系，而在发展这种关系时可以采用大客户管理的五步法，本章将有所介绍。这些步骤可以被拆解为预期、早期、中期、合作、协同（增效）大客户管理，本章也将对这些步骤的特点进行完整的解释。还需要考虑第六步，其当客户关系破裂时才发生。本章中列出了关系瓦解的一些因素。采购管理趋势有助于关系发展，供应商也会考虑这些趋势，因为近些年来管理趋势意义重大，并且具有显著的影响。

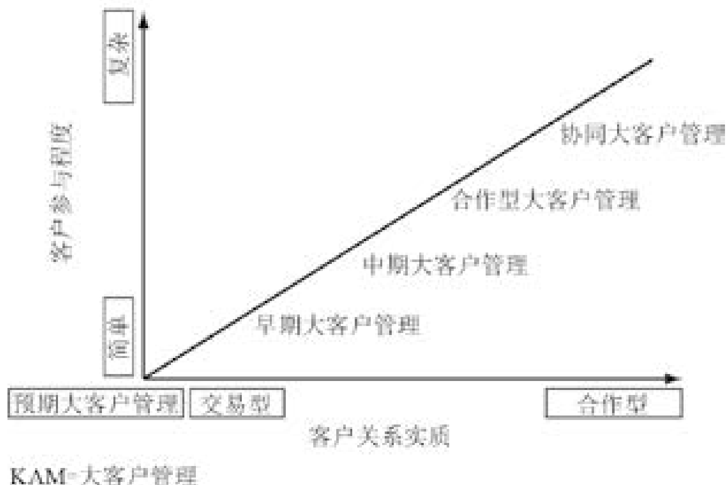
本章还会介绍SCOPE模型——成功的伙伴关系，包括战略因素、文化及化学因素、组织及操作因素、绩效评论和汇报因素以及平等因素。

在总结中，将对短期交易型和关系型大客户管理进行比较。

关系模型

大客户管理中，构建供应商公司职工与大客户职工间亲密的关系越来越重要。大客户关系会由交易型焦点（短期销售业绩）向关系型焦点（长期客户价值）改变。

托尼·米尔曼（Tony Millman）和凯文·威尔逊（Kevin Wilson）在大客户关系模型中已经对关系发展中的这一趋势进行了准确的分析。下图这个模型描述了大客户关系是如何从短期交易向长期合作转变的。



来源：…Key…Customers:…how…to…manage…them…profitably.Mal-colm…McDonald,Butterworth-Heinemann,2000.Based…on…the…work…of…Millman…and…Wilson.

米尔曼和威尔逊描述了大客户管理（KAM）发展的五个阶段，而马尔科姆·麦克唐纳（Malcolm McDonald）和贝丝·罗杰斯（Beth Rogers）的进一步研究又支持了这一关系模型。

预期大客户管理（**Pre-KAM**）

- 识别潜在的大客户
- 确定客户的首要需求
- 寻找最初的切入点

早期大客户管理（**Early-KAM**）

- 建立初始交易
- 获取客户业务的小部分份额
- 大客户经理间的相互关系
- 了解客户做决策的组织

中期大客户管理（**Mid-KAM**）

- 销售公司是优选供应商
- 互动的次数及复杂性增加
- 信任程度增加

●沟通程度增加，包括总监、经理、专家及操作人员

●谨慎小心双方将“太多的鸡蛋放入一个篮子中”

合作大客户管理（**Partnership KAM**）

●在客户业务中的供应比例及份额可能接近100%

●合作协议的改进

●团队在提高双方公司服务质量与削减双方成本上的工作增加

●分享敏感信息

●长期的定价及产品发展政策

●财务信息公开共享

●共享各层面专业知识

●每个公司内的所有部门都进行充分的调整

协同大客户管理（**Synergistic KAM**）

●“超越合作关系”的阶段

●一个单独的整体而非两个组织

●各层面产生联合价值

●任何一方的退出门槛变高

●各层面联合计划

●跨职能核心团队致力于联合业务提升项目

●大客户关系可能走向国际化

解除关系大客户管理（**Uncoupling KAM**）

解除关系大客户管理是该分析的第六阶段，但在该分析中尚未呈现出来。这一阶段描述了关系的破裂，而且可能发生在上述五个阶段当中的任意一个中。导致解除关系的因素可能是：

●关键员工的变动

●合作采购政策的变动，例如，零售商可能决定采购国际来源的产品而非本土市场的产品

●信任关系的瓦解，例如，在产品质量问题上的沟通失败，或将更优惠的购买条件给予大客户的竞争者

●自满

●文化因素。例如，官僚主义的供应商与具有实创精神的客户之间的不匹配

●质量问题。例如，任何一方的公司发生产品、流程或人员素质方面的严重衰退

●日渐下滑的市场地位。例如，双方中的任何一方市场份额遭遇了显著下滑

●财务问题。例如，双方中的任何一方面临严重的财务危机

趋向利好关系

近些年来，涌现出一系列有利于供应商关系发展的采购管理趋势。这些趋势包括：

●集中采购

●国际来源的供应商

●实时库存管理系统

●零缺陷质量管理

●外包供应

●聚焦于整个供应链管理

●计算机手段辅助材料管理及常规交易活动

●优选供应商采购流程的发展

●基于并购及收购而扩大的采购规模及型号

从上述清单中选取一个作为例子。实时运输系统基于日本的高依附理论，这个系统试图通过让每个人都牵涉其中（包括关键供应商）从而消除浪费。结果是一种联合的、持续的、提高的过程，被称作KAIZEN。

一项最近的研究表明，在同一市场中，日本的汽车零部件公司每供应一辆车所提供的价值是美国公司的24倍；而日本制造商购买的汽车零件数量是美国公司的2倍，供应商的数量则是美国公司的1/10。

这种合作伙伴关系旨在留住大客户，而大客户经理作为沟通媒介在构筑客户关系的过程中发挥着重要作用。

英国阿什里奇管理学院的罗杰·帕德尼（Roger Pudney）进行了一些研究，证明合作伙伴关系具有以下优势，而合作伙伴关系与更卓越的大客户管理关系联系紧密。

合作伙伴关系带来的竞争优势

●战略性长期发展

●更高的利润/更高的价格

●交易量增加

●更容易协商

●规模/制造更加经济有效

●削减运输时间

●屏蔽竞争者

●更早解决问题

●更早获取信息

●更快产生新产品

●供货保障

阿什里奇管理学院的研究提出了一种简单易记的成功合作关系模型——SCOPE模型，如下图所示。

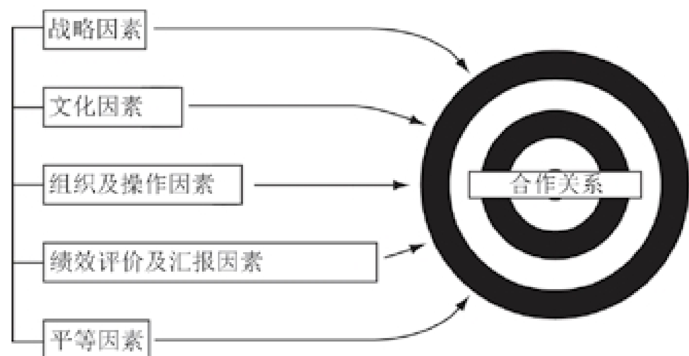
战略因素，分享远景与策略，提供长期建议，为合作关系的投入巨大，确保合作伙伴的优势是互补的。

文化因素，使两种文化之间互相适应，构建牢固的私人关系。

组织及操作因素主要是寻找将合作关系从多个层面整合及联系在一起的方式。

绩效评价及汇报因素，构建一个常规的共同评价系统来评估合作关系的有效性。

平等因素，主要是一些软性质的行为因素。例如，构建相互间的信任以及平等地对待彼此。



供应商与客户之间的关系类型决定了大客户经理需要发展的关系质量。一些大客户并不会要求大客户经理与他们之间的关系超越销售交易过程。其他客户则喜欢往合作关系上发展更复杂的关系，而这种关系需要另一类型的大客户经理。

中国有句谚语“千里之行，始于足下”。我们向读者（你）致以最美好的祝愿，愿你抵达终点。

总结

由短期销售业绩向具有长期客户价值的合作伙伴关系的转变，意味着进一步拉近供应商公司员工与大客户员工之间的距离，因此构建供应商与客户间的关系在大客户管理当中日益重要。

这一趋势通过关系模型表现出来。供应商与大客户之间的关系在不同的阶段有不同的特点，从寻找最初切入点（预期大客户管理，Pre-KAM）到获取客户业务的小部分份额（早期大客户管理，Early-KAM），接着到成为优选供应商（中期大客户管理，MidKAM），再到合作关系及超越合作关系的阶段。这些关系会推动客户和大客户经理越来越紧密联合，相互依赖，从这种合作伙伴关系中会衍生出许多竞争优势。

集中采购及供应来源国际化有助于客户与供应商关系的发展，SCOPE模型所体现的就是一种成功的合作伙伴关系。客户与供应商之间的关系类型决定了大客户经理需要具备的素质。杰出的销售技巧适用于早期大客户管理和中期大客户管理，但如果客户关系的交易性变得越来越弱，那么管理复杂客户关系的能力也是非常必要的。

小测试

1.对大客户关系怎样由交易活动转变为合作活动的描述被称为关系：

a）进步 □

b）模型 □

c）发展 □

d）变化 □

2.以下哪个陈述适用于大客户管理中的客户关系发展？

a）参与程度由简单转变为复杂 □

b）参与程度一开始复杂，随后变得简单 □

c）关系的实质由交易型转变为合作型 □

d）关系的实质由合作型转变为交易型 □

3.大客户管理有几个阶段？

a）1 □

b）5 □

c）10 □

d）无限数量 □

4.以下哪个陈述适用于合作大客户管理？

a）客户业务的供应及份额可能接近100% □

b）供应商及客户可能进入新的保密层级 □

c）共享敏感信息 □

d）严格保护财务信息 □

5.以下哪个陈述适用于协同大客户管理？

a）结束这种协同作用总是很简单 □

b）双方的退出门槛变高 □

c）两个公司保持独立 □

d）形成一个整体，而非两个组织 □

6.解除关系大客户管理这个说法用于描述业务关系的破裂。以下哪个陈述可能是解除关系的原因？

a）关键人员的变动 □

b）产品、流程及人员素质的提升 □

c）自满 □

d）财务问题 □

7.一个具有价值的管理关系是：

a）完全依赖于销售额 □

b）大客户经理在这段关系中保持低调 □

c）旨在保留大客户的合作伙伴关系 □

d）供应商会依据每一项提供的服务向顾客收费 □

8.下述哪一项是合作伙伴关系所产生的竞争优势？

a）更高的利润/更高的价格 □

b）供应保障 □

c）屏蔽竞争者 □

d）以上都不是 □

9.阿什里奇管理学院的研究提出了一个关于成功合作关系的简单易记的模型，称作：

a）RANGE □

b）REACH □

c）EXTENT □

d）SCOPE □

10.在交易型大客户管理和关系型大客户管理的比较中，以下哪个陈述是正确的？

a）交易型大客户管理聚焦于销售额 □

b）关系型大客户管理的服务水平较低 □

c) 两者是相互对立的 □

d) 交易型大客户管理是短时间的 □

逆境生存法则

在当下的经济环境中，大客户经理的能力会经受更多考验。优秀的大客户经理的技能与经验会将他们与那些能力欠佳的大客户区分开来，并且能够持续与客户实现成功的协商。当客户与供应商的预算都处于紧缩状态时，协商在保证双方达成协议的过程中绝对是至关重要的。目标与指标必须将不景气的财政负担考虑在内；同时，目标还应当切合实际、恰如其分，并将利润最大化。

1.加倍努力了解你的客户

当利润开始收缩的时候，你应着重了解客户及其销售情况。没有必要看紧一分一毫，魅力和信任是赢取丰厚利润的必要条件。为了占据强有力的协商地位，确保你已经收集了所有必要信息。

2.确保你的信息管理定时更新

在与客户协商的过程中为了最优化你的地位，不仅你所掌握的客户信息及你对这些信息的理解必须时时更新，你对这些信息的管理也必须定时更新。除了了解你的客户之外，这些信息能够帮助你分析增长机会。想当然地以为所有的客户业务都会增长或以相同的比率增长是不合理的。重新评估你所收集到的信息，并持续更新这些信息以尽可能地掌握第一手情报（以保持自己的消息灵通）。

3.理解你的客户，他们也处在压力之中

这种压力意味着他们在进入协商环节时心中怀有一个幅度惊人的降价想法，这会使协商的氛围变得更加具有攻击性。你需要努力确保协商讨论的基调不太保守也不太激进，同时协商的基调又适合建设性的交易想法的产生并最终取得积极的成果。要记住，最好的协商是一种双赢的局面，双方都应当感觉到他们在互动中有所收获。

4.推进增值服务

降低价格并非最佳合约，将这个观点灌输给你的客户并推进你所能提供的增值服务。在销售额较低的时期，需要好好协助客户，比如适当地协助客户完善产品的周报告或月报告，同时还可以协助客户做信息管理。在这一时期，你需要让员工保持较忙碌的状态，因为高级管理层可能会质疑员工是不是都处在忙碌的状态。

5.发展工作关系

你所提供给客户的增值服务具有双重好处。不仅能够协助客户的信

息管理，同时还有助于你的员工与客户之间形成和谐的关系。一份能够产生回报且有价值的关系需要你团队中的每一个员工都遵循信息收集阶段建立起的准则来行动。如果一位雇员具有攻击性或者讨人喜欢，让他做送货司机还是财务秘书，这些都值得大客户经理仔细斟酌。

6.管理你的员工

员工的良好管理一向很重要，不过，在危急时刻，还是要增加对员工管理的关注度。如果高销售额及利润的推动力有所摇摆，那么延伸到细节，就可能是员工所承担的义务和工作专注度也在摇摆。在追求销售额的过程中，不要忽视评估报告、目标设定及绩效审查，所有这些都将提醒你的员工仍然需要拿出最好的表现。召开例会，并确保你的团队始终参与其中。

7.不断地重新审视你的账户盈利能力

之前的盈利能力对比分析可能只是一年做一次，现在可能需要更频繁。卓越的信息管理和对客户的信息掌握会让这个对比分析报告很容易实现。假如你的盈利能力聚类表是按月进行评估的，在适当的时候，你更有可能在峰值（销售额）时将盈利能力最大化，尽管峰值的持续时间很短。对你而言，盈利能力最强的客户也许并不总是最强，即使在更稳定的时期，情况也经常变化。

8.重新评估成本

在酒店会议室或举行户外午宴时与客户进行协商已经成为标准做法。当利润很高的时候，这些成本很容易评判。现在，这些做法可能被认为是错误支付的奢侈行为。毫无疑问的，盛情款待的成本会包含在维持商业合同的开支当中。最终，客户将为其买单，或许他们宁愿不要支付这笔费用。如果你的客户认为你奢侈浪费并获取了过多利润，你在协商中就会处于弱势地位，而客户也会试图削减此类费用。

9.保持员工士气高涨

当销售额及利润都在增长时，工作是让人满足的、令人兴奋的，而且某种程度上，是简单的。当销售额及利润都在下降时，销量必须迎头赶上，工作就会更难做，并且财务回报往往会很低。这种情况使人沮丧，尤其是销售业务容易时，员工的努力工作能够换来奖金，而非常时期到来时，这些奖金的发放却必须终止。不过，要让你的员工感到有价值并且他们的努力也能够得到赏识，并不一定需要高昂的花费。一句“干得漂亮”的鼓励是免费的，员工会议时提供一袋供人分享的甜甜圈也不需要花费很多，但是这些做法都是很棒的调动情绪的方式。

10.展望未来

你应当迅速地利用这种大好形势：开展月度利润对比分析，并且运

用实时更新的信息管理和销售额及利润增长发生的时机来探明增长趋势。在你所提供的增值服务的帮助下，你的协商地位已经比较强势了，而且你可以因为提供了增值服务而收费。由于已经开始依赖这些增值服务，你的客户可能会为继续接受服务而支付相应的费用。你已经拥有了能干的员工队伍，现在可以收获员工队伍及其亲密的客户关系所带来的利益了。

小测试答案

星期日：

1b；2a,c,d；3c；4a,b,c；5c；6b,c,d；7b；8a,b,c；9a；10a,b,d

星期一：

1d；2c；3a；4b；5d；6b,c；7a,b,c；8a,b,c；9b,c,d；10a,c,d

星期二：

1a,d；2b；3b；4b,c,d；5b,d；6c；7a,c,d；8a,c；9a,b；10b,c,d

星期三：

1a,b,c；2a,c；3c；4b,c,d；5a,b,c；6b,c,d；7a,c；8b,c；9b,c,d；10b,c,d

星期四：

1b,c,d；2a,c；3b,c；4b；5a,d；6b,c；7d；8b,d；9b,c；10a,b,c

星期五：

1a,c；2a,b,d；3d；4b,d；5c,d；6c；7c；8a,b,c；9a,c,d；10a,b,c

星期六：

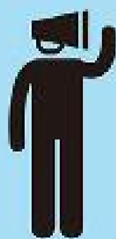
1b；2a,c；3b；4a,c；5b,d；6a,c,d；7c；8a,b,c；9d；10a,d



Marketing and SALES 7

市场与销售丛书

SUCCESSFUL MARKETING



市场营销

[英] 埃里克·戴维斯（Eric Davies）◎著

孔德然◎译

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目（CIP）数据

市场营销 /【英】埃里克·戴维斯（Eric Davies）著；孔德然译.—杭州：浙江大学出版社，2018.5

书名原文：Teach Yourself In A Week

ISBN 978-7-308-18076-4

I.①市… II.①埃… ②孔… III.①市场营销学 IV.①F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第054700号

SUCCESSFUL MARKETING IN A WEEK
First published in UK 1992 by Hodder Education
Previous editions of this book were published by Hodder in 1992,1998 and 2002
Copyright © 2012 Eric Davies
The moral rights of the author have been asserted.
Simplified Chinese edition copyright© 2017 by Zhejiang University Press
All rights reserved.



“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

书　　名 市场营销

作　　者 【英】埃里克·戴维斯（Eric Davies）著　孔德然 译

责任编辑 卢川

特约编辑 王怡翾

责任校对 於国娟

出版发行 浙江大学出版社

（杭州市天目山路148号 邮政编码 310007）

（网址：http://www.zjupress.com）

排　　版 杭州林智广告有限公司

印　　刷 浙江印刷集团有限公司

开　　本 787mm×1092mm　1/32

印　　张 6

字　　数 76千

版 印 次 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷

书　　号 ISBN 978-7-308-18076-4

定　　价 32.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录
CONTENTS

前言
星期日 什么是市场营销？
星期一 市场营销与顾客
星期二 市场营销信息与市场营销调研
星期三 战略营销
星期四 营销组合——产品和价格
星期五 营销组合——渠道
星期六 营销组合——促销
逆境生存法则
小测试答案

前言

市场营销是关于企业和市场之间关系的学问，尤其是企业和顾客及潜在顾客之间的关系。顾客是企业的命脉，没有顾客，企业就没有未来。企业要想成功盈利，就必须以明确了解并满足顾客需求为目标。市场营销就是为了帮助企业实现这些目标。阅读这本书，你将在一周内了解成功的市场营销的特点和手段，并且明晰市场营销是如何提升商业表现的。

星期日，我们将说明市场营销的定义，区分什么是营销而什么不是，同时也会探讨市场营销和商业表现之间的关系。星期一，我们将研究消费者的动机、价值观、态度和购买行为（在消费者市场以及企业对企业市场这两类市场中）。星期二，我们会把重点放在市场营销信息和市场营销调研上，学习通过获取市场信息来降低市场决策风险的方法和流程。星期三，我们会把市场营销看作一种战略活动，介绍营销决策步骤，并且我们会介绍波士顿矩阵、安索夫矩阵和迈克尔·波特（Michael Porter）的“三大战略”这三个最著名的营销战略手段。

在这一周剩下的时间里，我们会花时间详细学习营销组合，包括产品、价格、促销和渠道，这四个部分也常被称作“4P”。星期四，我们会先讨论产品要素，包括有形和无形利益、品牌、产品生命周期、新产品研发和生产战略决策。我们也会讨论有关价格的事项，包括消费者对价值的认知，我们的成本结构，竞争对手产品的定价和性价比。星期五，我们会把重点放在渠道方面，尤其是那些将商品和服务提供给消费者使用的分销渠道。最后一天，也就是星期六，我们会探讨有关促销的话题，促销是营销组合“4P”中的最后一个。这部分会介绍沟通流程和促销战略的七个关键决策领域。

当今的商业市场竞争激烈、瞬息万变。市场营销作为商业知识的主体和实践的重要部分，也必须根据商业市场的变化做出调整。但是，关于市场营销有一个不变的事实——如果企业想取得成功并保持成功，那么，比起关注如何同其他企业竞争，企业更应该关注如何满足消费者的需求。

星期日
什么是市场营销？

今天我们将对“市场营销”这个概念下定义，并且要帮助大家摒弃关于市场营销的含义和特点的常见错误理解。我们会首先学习英国和美国公认的市场营销的定义，再介绍一些当今欧洲对21世纪市场营销概念的理解。我们也会回顾市场营销的历史，探寻这一商业哲学是如何随着市场竞争愈发激烈而变化的。

我们将探讨市场营销与商业表现之间的关系，也会向大家展示“以消费者／营销为主导”在盈利和商业表现上发挥积极作用的有力证据。

我们也将提及有关竞争的话题，告诉大家为什么认真考虑顾客或潜在顾客和我们的竞争对手之间的关系是非常必要的。当然，我们会在这周稍后的时间重回竞争这一话题，再做详细讨论。

最后，我们会将市场营销和商业活动统一起来看，指出一些至关重要的商业行为，这些商业行为都把“以消费者／营销为主导”作为经营准则，高效且盈利。

给市场营销下定义

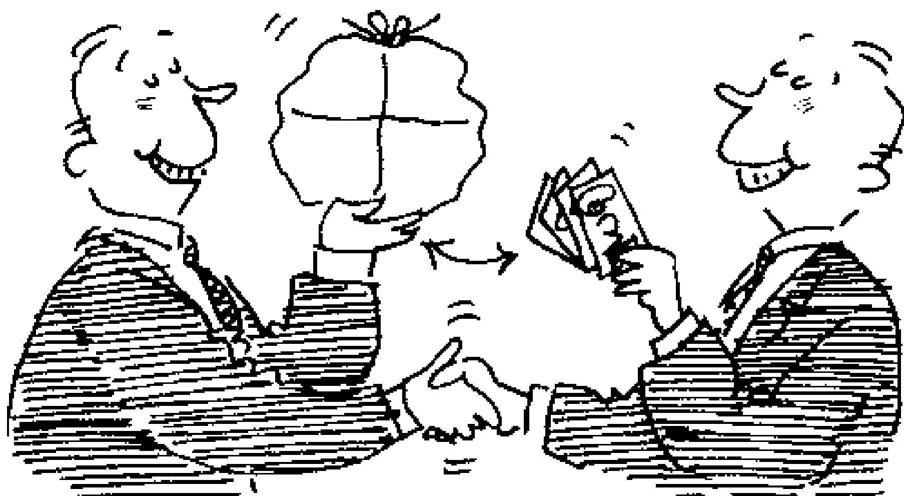
从本质上讲，市场营销是一个相对简单的概念，但市场营销的根源为指导企业提供了根本方法。这个词看上去很简单，所以会导致对它真正含义的误解。这种误解又常常会让我们产生错觉，觉得市场营销没什么大不了的。但是，如果我们不理解市场营销的真正含义，最好祈祷竞争对手也搞不清楚它的含义。因为如果对手明白市场营销的含义，那么他们就比我们更有竞争力。

有个好办法来解释市场营销的含义，就是先指出两种常见的对市场营销含义和性质的错误理解。

●市场营销就是卖东西的花哨说法。 错！售出商品通常是市场营销战略的最终目标，但是市场营销所包含的活动可不只是销售。销售是产品或服务的交换，或者通俗点说，是以金钱来衡量的。销售可以被视为市场营销的最后一步。如果市场营销做得成功的话，可以让销售变得容易一些（当然，卖东西可从来都不容易），因为市场营销中的促销环节针对的是那些对公司产品有心理需求（perceived need）的顾客群。

●市场营销就是打广告。 错！促销（包含广告宣传）是一种战略活动，促销的目标是把信息型或说服型的信息通过一种或多种媒体渠道传

达给特定的受众。简单来说，促销是市场营销战略的一个部分（我们以后会详细讨论这个部分）。这种错误理解常常会被强化，因为新闻媒体想表达“这是一个促销把戏”时，常常说成“这是一个营销把戏”。



一些关于“市场营销”的定义

英国特许管理学会（Chartered Management Institute，简称CMI）认为，市场营销是一种经营管理过程，它以盈利为目的，致力于发现、预测、满足消费者的需求。

美国市场营销协会（American Marketing Association，简称AMA）将市场营销定义为计划和实施这样一组概念的过程——定价、促销、理念、产品、服务的传播，以此来实现交换，达到个人或企业的目标。

这两种定义都向我们展现了当今盛行观点所认为的市场营销的要素。但是，许多评论者认为，在21世纪我们应该重新定义市场营销。比如，来自赫尔辛基的瑞典经济学院的格罗鲁斯（C. Grönroos）认为，市场营销就是建立、发展并且商业化的一种和消费者的长期关系，有了这种关系，企业和消费者双方的目标会达成一致。这种关系要靠双向交换和实现承诺来维持。

值得一提的是，美国市场营销协会和格罗鲁斯在定义中都提到了“交换”这一概念。市场营销的核心就是让消费者和企业通过交换，获得他们所需要和所想要的。

这本书旨在简洁实用，所以我们给市场营销下的定义是：市场营销是发现和预测消费者的需求，并且在满足消费者需求的同时，实现盈利。

实际上，市场营销是这样一种商业哲学：如果你能明白并满足消费

者的需求，你会发现商业目标的实现会变得容易不少。消费者才是商业存在的理由。

以下是市场营销的定义所包含的四要素 ：

市场营销是发现和预测消费者的需求，并且在满足消费者需求的同时，实现盈利。

●发现 要做到真正的以营销为导向，企业必须去发现消费者的需求。与市场营销决策相关的调研是以营销为主导的企业最突出的特征。

●满足 我们要让顾客感觉到企业的产品或服务所提供的好处满足了他们的需求。如果顾客的需求没有被满足，那么企业就不太可能有回头客。

●盈利 利润是商业活动的一个明确目标。满足顾客需要而获得的部分“对价”（这是一个合同法术语）就是得到的利润。再者说，企业要想生存并且不断满足顾客的需要，也必须通过获取利润才能实现。

●预测 研究顾客的消费行为和态度，并据此预测市场变化是如何影响顾客对产品和服务的需求的，这是市场营销需要做的一部分工作。

需要强调的是，在和顾客建立并维持关系的过程中，销售者做出了一系列基于产品或服务质量的承诺。也就是说，销售者确信他们提供的产品或服务满足了消费者的需要。作为回报，顾客也会履行承诺，通常来说就是以某种形式付款。承诺是市场营销的一个重要组成部分，承诺不仅在第一次的买卖中发挥作用，而且在维持买家和卖家关系中也至关重要。

现在让我们来回顾一下市场营销的历史，这样会帮助我们更好地理解市场营销这个概念。

市场营销的历史

有人认为，不论何时何地，只要有买家和卖家，就会有市场营销，也就是说会存在市场。但是，通常所说的市场营销，也就是我们所理解的市场营销，是在销售者对顾客的争抢加剧后发展起来的。

在工业革命发生前及工业革命时期（在英国大约是1750——1850年），产品相对匮乏，生产者可以卖掉他们所生产的全部产品。因此，当时的重心是如何以最低的成本进行生产和分配。当时组织商业活动的方法叫作“以生产为主导”。

19世纪末至20世纪初，竞争加剧，商业活动的重心转为如何卖掉生产出的产品。销售者只想着怎么说服买家购买产品，并不考虑产品是否

最好地满足了顾客的需求。这种方法最大的问题是如果产品没有满足顾客的需求，顾客是不会再次购买的。这样一来造成的后果是：没有回头客，企业的生存受到威胁。这种组织商业活动的方法通常被称为“以销售为主导”。

自20世纪50年代起，许多市场都打响了顾客争夺战，竞争促使想要获取成功的企业去了解并满足顾客的需求。从本质上讲，这种把顾客作为公司首要考虑因素及战略核心的商业组织方法，被称为“以顾客或营销为主导”。

市场营销曾经被视为是专属于快速消费品行业的领域，但是现在大部分行业都在应用营销和营销手段，甚至公共服务领域和慈善机构也在逐步接受以营销为主导的理念。而一些非营利的领域，与上述机构的最大不同是企业的目标不再是利润或市场份额，而且通常也没有真正的“竞争”因素。

另外，营销已经成为一门重要学术课程——1921年俄亥俄州立大学的课程大纲中就有了“营销”一词——现在在世界各国的本科或研究生管理学教育中，营销都是一门主要的课程。我最近在谷歌上搜索了一下“营销学工商管理硕士”，竟然找到了8780多万条结果。

需要特别指出的一点是，即使在当今社会，在某些商业部门中，我们还是可以发现“以生产为主导”和“以销售为主导”的企业。这种情况可能是以下原因造成的：

●这些部门特殊的市场环境。比如高昂的购买价格，非常少的消费者数量，或是复杂的合同规定。

●这些部门最高管理者的观念和态度。

或许这些部门对营销在商业表现中发挥的作用持怀疑态度，所以不愿意采取“以顾客或营销为主导”的方针。

营销与商业表现

长期以来，经营者和学者们都被市场营销对企业有何种影响这个问题所困扰。换句话说，如果你的企业以营销为主导，能比那些不是以营销为主导的企业获得更多利润吗？

从管理者的角度来说，这个问题再直接不过：除非有证据表明市场营销可以让我获利更多，否则我为什么要在市场营销上投入宝贵的资源（包括资金和时间）呢？

学者们也在关注这一问题，不仅仅是为了帮助管理者（包括帮助管理者精选最好的实践方法），学者们也想搞明白自变量（例如我们所做

的事情）和因变量（例如我们所做事情带来的结果）之间的基本关系。

20世纪70年代，有关营销这一领域的学术研究变得严肃认真起来。最重要的研究之一是哈佛大学所做的“营销战略对收益的影响”这项主题，这项研究基于大量的调查和多元回归模型，研究一开始调查了数百个自变量，这些自变量被认为可能影响关键的因变量（比如投资回报率在英国常被称作投资资本回报率）。结果发现37个变量解释了大多数（80%）的因果关系。研究发现，利润边际和投资回报率明显与以下四个变量有紧密联系：

●目标市场的商业份额，和最强的三个竞争对手所持有的份额相关（相对市场份额）。

●顾客对产品或服务表现评分，和竞争对手有关（顾客所认为的相对产品质量）。

●资产生产效率，以增值或已动用资本来衡量。

●员工生产效率，以人均净资产增值来衡量。

或许像人们所预料的那样，许多变量都会影响利润。这些变量包括与企业和市场（包括顾客和竞争对手）之间关系有关的变量，或仅仅是公司内部的变量（比如资产生产效率和员工生产效率，这两者都关系到商业活动的高效组织）。

从“营销战略对收益的影响”这项研究中，我们可以清楚地看出高市场份额是商业表现的重要预测指标。这个结果是这样得出的：向顾客们提供产品或服务，这些产品或服务所提供的好处让消费者觉得最好地满足了他们的需要。从根本上讲，这差不多就是市场营销的全部内容了。第二个变量，即顾客所认为的相对产品质量，这一变量向我们表明想要成为市场中的领头者，你所提供的产品必须比对手的更好。所以市场营销作为一种商业哲学和企业的组织方法，是一个影响利润边际和投资回报率这两个因变量的关键自变量。

研究者将重心转到了“以顾客或营销为主导”（也就是我们之前概括的市场营销概念的贯彻实施）和商业表现的关系上。20世纪90年代，人们发表了一系列重要的研究成果，大多数研究结果表明“以顾客或营销为主导”与商业表现之间有着虽然有时不明显，却大体非常乐观的关系。

我们可以确信的是，“以顾客或营销为主导”的理念和提升商业表现水平是有关系的。

小贴士

单单靠“以顾客或营销为主导”的理念是不能提升商业表现水平的。经营管理、资金管理、人力资源管理这一系列商业要素必须一

起高效率发挥作用，才能提升商业表现的总体水平。

营销的四大理念

交换 市场营销的核心就是能让个人和企业通过交换这一过程获取他们各自所想要的和所需要的。

承诺 为了建立并维持和顾客的关系，卖家必须对自己的产品或服务做出一系列承诺。作为回报，买家也要在交换中履行自己的承诺，这种承诺通常是以某种形式的付款来实现。

满足 市场营销使企业提供的产品或服务满足顾客的需求。

以顾客或营销为主导 以顾客或营销为主导的企业把顾客放在首位考虑并且以顾客作为战略制定的中心。

顾客和竞争对手

当今商业社会的真实情况我们还有一点没有提及，那就是竞争。如今“以顾客或营销为主导”的商业活动把顾客放在首位，我们凭直觉就知道这是对的——只要我们满足了顾客的需求，我们就能让他们来买我们的东西——但是当我们以顾客为中心时，我们的竞争对手也在这么做。因此，高效的营销战略必须考虑竞争对手，同时也要考虑竞争对手和我们的顾客或潜在顾客之间的关系。

首先要考虑的就是顾客的心理需求，即以顾客或营销为主导。顾客会去确认哪些产品或服务最能满足自己的内心需求，所以顾客会对企业提供的他们能接触到的各种产品或服务进行对比。

另外，顾客在比对产品或服务的优点的时候，同时会考虑它们的价格。从本质上讲，顾客会进行性价比评估——哪些产品更物美价廉。

我们将会在这周稍后的时间里重回这个话题并进行详细探讨。

市场营销与企业

至此，我们会提出一个很合理的问题：如果“以顾客或营销为主导”与盈利直接挂钩，那么我们应该做些什么来使“以顾客或营销为主导”在商业活动中更具操作性（因此也更高效）？

一系列研究总结出了五种行为 ，能够做到“以顾客或营销为主导”。效率极高且能够盈利的企业都具有这五种行为特征。

市场意识

市场意识是高效的“以顾客或营销为主导”的商业活动的基础。我们必须明白顾客的需求是什么，所以我们要利用一系列的资源，包括直接和顾客沟通或是利用营销调研手段（这周稍后的时间里我们会讲营销调研）。另外，我们不是生活在一个静止的社会，所以我们也需要跟着顾客需求的变化走。

以质量为核心

“营销战略对收益的影响”这项研究强调了产品或服务质量与商业表现之间的关系，那就是企业必须提升产品或服务质量来保持自己与众不同的竞争力。很明显，这包括监视对手的竞争行为。

内化市场营销

曾经有人说过：“市场营销太重要了，所以我们不能把它丢给市场营销部门。”幽默的话往往有着现实基础，尽管当今专门的市场营销职能部门仍然存在，但许多现代化的企业已经以在整个企业中贯彻“以满足顾客需要为核心”的思想来取代成立专门的营销部门了。很简单，所有员工都必须明白他们需要满足顾客的需求，员工们必须能够做到这一点，并且以此为动力。

适应性反应

大家都知道我们生活在一个急剧变化的时代，所以企业能够根据市场条件和顾客需求的变化做出变通、调整至关重要。我们需要搞清楚大的政治、经济、社会和科技因素的变化对顾客和竞争对手会产生多大影响。

与外界的关系

商业活动管理者们都知道要关注企业内部的事务。但是，我们知道，成功的商业活动取决于企业是如何与外界沟通交流的。所以，建立起和顾客双向互动的高效的沟通渠道至关重要。沟通可以用很简单的方式进行，比如鼓励顾客告诉企业它们存在的不足或哪里没能满足顾客的需求；也可以用很复杂的手段进行，比如用条形码、顾客忠诚度卡来进行数据分析；或是进行顾客满意度调查的研究。管理者必须把重点放在建立维持与重点客户的关系上。重点客户也就是对商业活动有重大影响的客户，他们可能是你最主要的顾客群，或者是你最主要的经销商或零售商。

小贴士

顾客关系管理项目的设立是为了使顾客和企业的关系正式化，通常，项目的主要目标是保证有回头客。许多软件公司推出定制软件来支持顾客关系管理功能。

总结

市场营销是由于对顾客的争夺加剧而产生的，这是一个相对简单的概念却是一个企业商业活动的根本指导方法。

从本质上讲，市场营销是一门商业哲学，它告诉我们如果你明白并能满足顾客的需求，你就能更容易地达到商业目标。同时有研究表明，市场营销的确能提升商业表现。顾客应该成为企业存在的理由。

市场营销的“四大理念”至关重要，它们是：交换、承诺、满足和以顾客或营销为主导。另一个战略营销的关键因素是竞争对手，因为对手也在和我们的顾客或潜在顾客进行互动交流。

最后，有五种行为特征至关重要，“以顾客或营销为主导”、效率极高且盈利的企业都具有这五种行为特征。它们分别是：市场意识、以质量为核心、内化市场营销、适应性反应、与外界的关系。

小测试

1.为什么市场营销的概念会被误解？

a）因为市场营销是一个相对简单的概念，却是企业商业活动的根本指导方法。 □

b）因为市场营销和现实商业社会没太大关系。 □

c）因为市场营销是个复杂的专门学科。 □

d）因为市场营销只和美国市场有关。 □

2.我们可以怎样定义市场营销？

a）是卖东西的花哨说法。 □

b）和打广告、促销的意思一样。 □

c）发现、预测、满足消费者的需要，并盈利。 □

d）以上都不是。 □

3.市场营销的商业哲学是什么？

a）花最多的钱在做广告上就能保证你盈利。 □

b）如果你明白并满足顾客的需求，实现商业目标会变得容易。 □

c）顾客会购买所有你生产出来的东西。 □

d）想要成功你只需说服顾客。 □

4.只是劝说顾客买产品而不顾这些产品是否能满足顾客的需求被称为？

a）以生产为主导。 □

b）以销售为主导。 □

c）以顾客或营销为主导。 □

d）以零售为主导。 □

5.为什么从20世纪50年代起，企业开始接受市场营销这个理念？

a）大众能够更多地接触到像电视这一类的广告媒体。 □

b）广告代理出现了。 □

c）许多市场都开始了对消费者的激烈争夺。 □

d）邮购成为一种新的销售方法。 □

6.“营销战略对收益的影响”研究了什么？

a）战略和利润之间的关系。 □

b）最佳管理者的特性。 □

c）美国出口市场规模。 □

d）资本主义与社会主义体系之间的不同。 □

7.“营销战略对收益的影响”指出哪两个营销成果对盈利有着强烈且积极的作用？

a）商标和颜色。 □

b）相对市场份额和顾客所认为的相对产品价值。 □

c）广告的规模和频率。 □

d）赞助商协议的范围和内容。 □

8.为什么营销战略必须考虑竞争对手？

a）社会变化的速度太快。 □

b）竞争对手也把重心放在顾客和潜在顾客上。 □

c）国际贸易至关重要。 □

d）网络发挥着重要作用。 □

9.市场意识、以质量为核心、内化市场营销、适应性反应、与外界的关系，这些概念指的是？

a）新产品测试术语。 □

b）销售管理方法。 □

c）把“以顾客或营销为主导”作为商业活动基础的企业的五个行为特征。 □

d）以上都不是。 □

10.“以顾客或营销为主导”的核心概念是什么？

a）交换。 □

b）承诺。 □

c）满足需要。 □

d）以上都是。 □

星期一
市场营销与顾客

我们通过昨天的学习知道了顾客是“以顾客或营销为主导”的核心，如果能了解并满足顾客的需要，实现商业目标会变得容易。很明显，对于企业来说顾客至关重要，顾客对于树立市场营销思路也至关重要。今天，我们将重点讨论个体顾客以及顾客群体。

我们首先会讨论顾客的动机、价值观和态度，以及它们怎样影响顾客对需要的感知。我们会把顾客行为视作一个解决问题的过程，分析其各个阶段。我们也会区分个体顾客和顾客群体，并稍后讨论决策单元（Decision·Making Units，简称DMU）的重要性。我们也会评价市场细分的重要性以及市场可以如何细分。

最后，我们将探讨改变世界的政治、经济、社会和科技驱动力是怎样对生活在其中的顾客产生重大影响的。

顾客是谁？

顾客是谁？这是个开启探讨的好问题。乍一看这似乎是个非常简单的问题：顾客就是购买我们产品或服务的人。顾客可以是个体，可以是一个家庭，可以是中小型企业，可以是公开有限公司，也可以是政府部门等。因此，我们可以大致把顾客分成两大市场类型：

●消费者市场，比如个体和家庭。

●组织市场或企业对企业市场，比如企业、非营利组织或慈善机构、政府部门。

消费者市场中的顾客

因为我们都是顾客，所以我们和消费者市场中的顾客都有关联（这个话题常常被称为消费行为）：我们作为个体会购买产品与服务。

我们对市场营销定义的核心在“顾客需求”上。一些作者会对“需要”（need）和“需求”（want）做区分：“需要”是指生活的必需品，比如水、食物、住所等；“需求”则是指对非生活必需品的渴求。《简明牛津字典》将“需要”（need）定义为“需求（want）或要求（requirement）”，将“需求”定义为“渴求（desire）、占有欲（wish for possession）、需要（need）”。为了方便理解顾客需求这个概念，

我们这里就把“需要”和“需求”看作是一个意思。

当探讨消费者怎样认定他们的需要是什么时，我们需要先介绍一些心理学和社会学等学科的知识。我们会了解顾客动机、价值观、态度，并且把顾客行为视作一个解决问题的过程来分析。

动机

心理需求的核心是驱动力 ，即动机。亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）以五个核心层级为基础建立了一套需求等级体系（见表1-1）。

表1-1 马斯洛需求等级体系

	需求	动机
低级	生理	水、睡眠、食物
	安全	安全感、住所、保护
	归属感	爱、友谊、被他人接纳
	尊重	受尊重、地位、成就
高级	自我实现	自我实现、自我提升

每一层级，顾客的优先需求都不尽相同。这个表格表明一个人先要满足最基本的需要，才会去寻求满足更高级的需求。当然，一件产品或一项服务可能会同时满足许多不同的需要。比如，一家有品位又可口的餐馆的一顿饭既能满足生理需求，又能让人感觉受到了尊重、实现了自我价值。

特别需要一提的是，性，贯穿了马斯洛的等级体系。性是生理上的本能需求，又有更复杂的动机——包括归属感、尊重和自我价值实现。

我们生产出的许多产品，看上去满足了我们的基本需求，但是它们却包含着高层次需求的因素。比如服饰（名牌衣服和鞋子），再比如汽车（豪华轿车、高性能汽车、超级汽车）。

一些评论者［比如加尔布雷斯（J.K.Galbraith）在他1967年出版的《新工业国》（*The New Industrial State* ）一书中］将这种情况看作是企业在对顾客进行控制。企业通过广告或其他一些推销活动让顾客想买他们并不需要的东西。

价值观

动机是通过价值观的过滤产生的。价值观可以被定义为我们对什么是恰当行为的认定或者是对某种结果的偏向，也反映了我们是如何判断正确和错误的。价值观通过多种途径形成，但是家庭（儿童的社会化）是主要因素，同时学校、宗教、同龄人也会对价值观的形成产生影响。

比如，尊重需求等级里的受尊重和地位需求反映在价值观不同的人身上，会展现出不同的心理需求。通过研究买名车这一行为，我们可以进一步深入这个话题：一个非常在意周围环境评价的顾客和一个没有这种想法的顾客有着不同的心理需求。所以一辆混合驱动汽车对这两类顾客的吸引力大不相同。

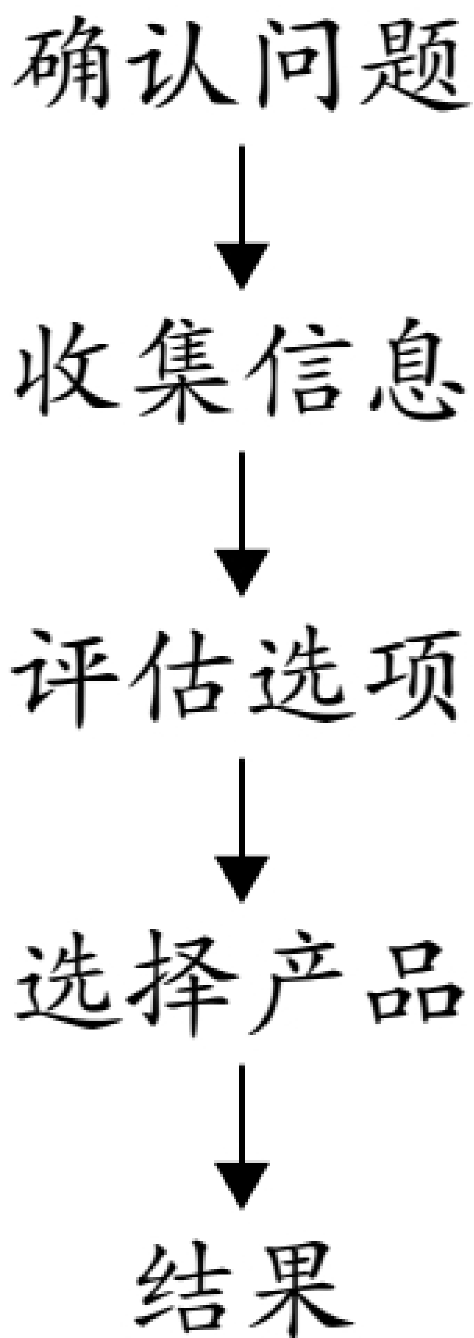
态度

对于同一件事情，随着时间的推移我们可能会产生不同的态度。态度是人们对某种刺激积极应对还是消极应对的倾向。态度体现着动机和价值观，同时也受一些经历的影响。

比如，在1989年英国谢菲尔德市希尔斯堡体育馆那场球赛惨剧[1]后，《太阳报》发表了一篇指责利物浦球迷当天糟糕举止的报道。这些指责都没有证据，所以利物浦人民十分生气。默西塞德郡《太阳报》的销量从之前的一天二十余万份直跌到几千份，同时导致利物浦读者们在几天内对《太阳报》的态度急转直下。

行为

顾客行为在传统上会被视为一个解决问题的过程，即顾客在寻求满足自己需要的方案时是有逻辑性的。这一过程的步骤如下：



在购买某些产品（特别是那些比较昂贵的产品）时，顾客是遵循以上过程的。然而，在购买花费较低的东西（所以风险也低）时，有证据显示消费者的决策过程就明显不这么谨慎了。另外，不同经济、文化背

景的顾客在决策过程中的谨慎程度也会不同。

让我们来细致分析一下这五个步骤。

确认问题

在确认问题阶段，顾客会评估他们的心理需求（关于此术语的解释请参照星期日“市场营销”的定义部分）。现实中，顾客通常会有许多心理需求，这些需求对于满足他们的总体需要都十分重要。但这些需求对顾客的重要程度不同，顾客心里有一个“必须满足的需求”分级表即顾客需求等级体系，顾客依据它来购买产品。

在买大件商品（比如房子或车）时，消费者或许有着很多的心理需求，有时，这些心理需求的数量甚至能达到两位数。在这种情况下，营销者要花费相当大的努力去搞明白顾客的需求并对其需求进行分级。一个重要的依据是，顾客常常依照三个或四个最重要的心理需求来做购买决定。

收集信息

这个阶段可能包含一系列活动，包括看制造商的宣传册和广告，阅读杂志上的评论和来自专业消费者咨询机构的报告，上网在使用过该产品的人的网络信息中调查研究等。另外还有私人关系，比如家庭成员、朋友、同事对该产品的口碑都是重要的信息源，而且都会影响顾客的看法。

评估选项

在进行选项评估时，顾客将我们的产品或服务同我们的竞争对手做比较，看看哪个更能满足自己的心理需求。在这一过程中顾客会列一个从最能满足自己的需求到最不能满足需求的表单。其中的一个评价因素会是价格。

顾客要决定哪个商品或服务的性价比 最高，也就是以最低的价格获取最大的利益。当不同产品或服务带来的利益数量不同且价格差异又大时，消费者往往很难抉择。

次优产品？

20世纪70年代，一家处于领头地位的耐用日用品生产商（我们将其称之为“当事人”）进行了一项调查。他们让顾客对公司的产品和竞争对手的产品按照满足顾客需求的程度进行排名。在所有的调查中，当事人的产品都居首位。然而，他们的市场份额却少得可怜。更深一步的调查解释了这种明明最能满足顾客需求，但顾客却不购买他们的产品的原因。造成这种矛盾的原因是当事人产品和次优产品之间存在巨大的价格差别。次优品比当事人的产品便宜得

多，所以顾客最后选择购买次优产品而不是最能满足他们需求的产品。

选择产品

解决问题的倒数第二个环节是选择产品，也就是购买行为。在这一阶段，顾客会有买前焦虑，他们对买了这件东西后会产生的各种结果感到担心：这是最适合我的产品吗？我能买得起吗？我的朋友们会喜欢它吗？有时，这种情况会导致顾客推迟购买。很明显，营销者会努力消除买前焦虑带来的不利影响。

结果

最后的“结果”阶段可以被称作“消费”，即顾客最终得到了产品或服务带来的利益。我们可以看出顾客在评价产品时经历了两个阶段：

●买前至购买阶段

●售后阶段

在售后阶段，产品必须符合在售前阶段所做的承诺。如果不符合之前的许诺，那就意味着不太可能有回头客。在商业活动中我们必须知道：“制造出”一个顾客的成本很高，如果我们不能满足顾客的需求，就给竞争对手创造了一个争取顾客的机会。

顾客也可能会有买后焦虑——就像在购买商品前所产生的焦虑一样。营销者需要通过再次向消费者强调在售前阶段所传达过的正面信息，来帮助顾客解决买后焦虑。我们会在星期六重回这个话题。

例如，当购买产品或服务的顾客（也就是付钱的人）和要消费产品或服务的人不是同一个人时，顾客的决定过程就会复杂得多，例如一个人是为别人买礼品。在这种情况下，买家会评估产品或服务是否能满足第三方的需求。

顾客做决定过程中的其他因素

目前有关顾客决定过程的一些分析来自2002年诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）。卡尼曼在他2011年的著作《思考，快与慢》一书中呈现了一些证据，这些证据表明人类是非常不理性的，在做决定时常常表现得前后不一致、感性以及偏执。卡尼曼提到了两种“思考系统”。系统一与自发的、不经思考的情感冲动有关。相反，系统二是谨慎的，利用理性思维来思考、评估、推理。系统一依据能获得的或多或少的信息来判断，往往会做出一些比较仓促的决定。用系统一来思考，顾客可能会去购买一些如果用系统二思考就不会去买的产品。



依据这一发现，出现了神经市场营销学的研究。神经营销学是一种更进一步的研究方法，它从营销的角度来研究大脑。这个术语是由伊拉斯姆斯大学的埃尔·史密迪斯（Ale Smidts）在21世纪初提出的。这门学科用脑部扫描技术，特别是功能性磁共振成像技术来解决市场营销问题。其中一项发现表明在行动的时候，大脑活动大概在人有意识地行动前0.5秒就开始了。这表明，有时我们并不清楚自己已经做出了决定。神经市场营销学才刚刚起步，有可能在以后的研究中会取得更大的发展。

组织市场或企业对企业市场中的顾客

通常，消费者市场和组织市场主要有以下四点不同：

●企业对企业市场的顾客数量少——比如欧洲汽车制造商的数量相对较少。

●需求是一种“衍生需求”——也就是说这种需求源自满足企业的目标，而非像消费者市场中的那样，为了个体消费。例如汽车制造商购买钢板不是为了自己消费，而是为了制造汽车以供他们的顾客来消费。

●列出明细和购买产品或服务的决策过程通常是复杂的交流合作过程，要和机构内外的各种人（包括顾问）打交道。比如，技术骨干列出需要购买产品的明细，专职采购员将负责采购。

●企业的感知需求既包括企业的需求，也包括做决策者的个人需求。 公司会有明确需要，但个人会对其产生影响。所以公司的感知需求会受到决策过程中的个人动机、价值观和态度的影响。

就像顾客购买行为一样，企业购买行为也类似一个解决问题的过程。不同的是，在这个过程的后半阶段，企业购买行为会更加谨慎，这一行为一共有八个步骤。

第一步，明确需求。

第二步，确定需求的特征和数量。

第三步，列出明细来指导采购。

第四步，调查备选货源的质量。

第五步，获取并分析提案。

第六步，评估提案并选择供应商。

第七步，选择保养方案。

第八步，性能反馈与评估。

把企业购买行为和之前说过的类似解决问题过程的顾客购买行为做比较是十分有意义的。相似点很明显，不同点则体现在组织购买行为所必需的严谨性上（我们并不否认有一些顾客的购买行为也是很严谨的）

以上八个步骤是关于新产品购买 的，也就是说企业第一次购买一种产品或服务。新产品购买包含着更大的潜在风险，因此参与的决策者也更多。

一些企业利用决策理论模型来帮助他们购买产品。其步骤如下：

●列出选择标准。

●依据重要性给各项标准评级。

●依据各项标准给每个备选供应商打分。

●依据加权分数给供应商排名。

一旦做出了选择，购买就会变得更常规化，甚至是自动化。这一现象被称为“自动重购”（straight rebuy）。

在新产品购买和自动重购这两个极端之间，有一个“修正重购”（modified rebuy）阶段。在这种情况下，公司需要修订明细单、期限、价格等。这一过程需要的决策者数量多于自动重购阶段但少于新产品购买阶段。

当决策者们一起参与行动时，他们被称作“购买核心”或“决策单元”。调查研究指明了决策单元所代表的五个关键角色：

●使用者 所购买产品的使用者，比如生产部门。

●影响者 虽然他们在决策过程中可能不处于中心地位，但却影响购买决定。比如营销部门的成员。

●买家 企业中具有选择供应商、决定购买期限权力的成员。

●决策者 这些成员在组织中拥有正式的或约定俗成的权力，能够最终决定选择哪个供应商。

●守门人 这些人掌握着公司信息的流入，因此直接影响购买决定。比如控制着预算的财务部成员。

决策单元里通常会有一名被称为“主角”的成员，他对决定选择什么产品起着主要作用，然而这个人不一定总是决策单元中最资深的成员。决策单元中也可以包含多位“优胜者”，他们对某些方案有不同的偏好。

市场细分

顾客是各不相同的，他们的价值观、态度、收入、年龄、性别、住所等都不尽相同，正是这些差异，促使营销管理者进行市场细分（segment markets）。市场细分是指把顾客划归不同的子市场，同一子市场中的顾客有相似的特征，但和其他子市场中的顾客则大大不同。

市场细分举例

按地理要素细分 依据国家、同一国家中的不同地区等因素进行划分。

按人口要素细分 依据年龄、性别、家庭成员多少、收入、职业、教育背景、种族、宗教信仰等因素进行划分。

按行为要素细分 依据顾客的背景知识、观点、态度、对产品或服务的使用及反馈等因素进行划分。

从根本上来说，市场细分必须以顾客不同的心理需求为基础。然而在实践中，以此为依据，明确潜在顾客（从而能够将营销重点放在他们身上）却十分困难。

虽然确定顾客或潜在顾客的年龄、性别、居住地相对简单，但这些变量并不直接决定顾客的购买偏好。这就需要营销者用各种机制记录顾客的偏好，例如“忠诚计划”（比如会员卡、飞机里程积分）。另一种方法是整合并借助大量数据来概括顾客特点，并依据顾客的购买行为将顾客划归不同的子市场。例如，CACI公司的ACORN是一种人口调查工具，可以用来确认并了解英国人口及他们对产品和服务的需求。

高效市场细分的其他特征

可评估性 我们必须能够评估市场情况——通常包括估测市值（也就是支出货币值）和消费者数量。如果不能估测的话，就很难制定战略来开发这些子市场。

可接触性 我们必须能够接触到顾客，了解顾客常用的媒体和经常购物的地方。缺乏这方面的信息同样难以制定战略开发子市场。

足够庞大 子市场必须足够大，公司面向这些子市场投资才会有利可图。

一项发表在《麦肯锡季刊》（*McKinsey Quarterly* ）上的研究表明，企业应该考虑细分出更多的子市场（考虑拥有30到50个子市场，而不是5个左右）。

“公司完善自己战略的一个最实用的方法，就是明确并了解子市场。”

“最近你反省自己的战略了吗？”

——《麦肯锡季刊》，2011年1月

高效的市场细分是成功战略营销的关键，我们会在星期三重回这个话题。

大环境（PEST）

最后，我们应该牢记，所有的顾客都处在“大环境”的压力下并深受其影响。这里我们所说的“环境”包含了政治、经济、社会和科技因素。这些因素改变着顾客所生存的世界，因此对顾客的行为有重大影响。我们来详细探讨每一种因素：

- 政治（**Politics**）， 包括法律的制定和税收政策。

- 经济（**Economy**）， 包括大的经济环境、通货膨胀率和利率。

- 社会（**Society**）， 包括社会上的主流观点，例如对吸烟的态度、循环利用和节约能源。

- 科技（**Technology**）， 包括增加对新通信技术和可再生（非矿物燃料）能源的利用。

一些分析人士在“大环境”中又加了法律（Legal）因素，所以将英文缩写变为“PESTL”。另一些人把环境（Environment）因素（此处指自然环境）加了进来，所以把缩写变为“PESTEL”或“PESTLE”。最近，又有人把伦理（Ethic）和人口因素（Demographic）加了进来，所以这个术

语的英文缩写拓展为“STEEPLE”和“STEEPLED”。

大环境不仅对顾客有影响，对企业、竞争对手、供应商、经销商等市场参与者都有影响。我们稍后会重回这个话题。

总结

顾客分为个体和企业。顾客的心理需求背后都有驱动力或动机。动机是价值观的反映，价值观是我们对恰当行为及结果的总体偏好。家庭、学校、宗教、同龄人也都会对价值观产生影响。

态度是指我们对某种刺激积极的或消极的反应。态度反映动机和价值观，同时也受个人经历的影响。顾客行为通常会被看作一个类似解决问题的过程。大环境中的各项因素对顾客行为都有影响。

组织市场和消费者市场相比主要有以下四点不同：顾客数量更少、为实现公司的目标而产生需求、由小组来制定决策、感知需求既包含公司的需求也包含个体的需求。

有效的市场细分依据顾客心理需求的不同，具有可评估、可接触且足够大的不同子市场的特征。

小测试

1.心理需求的核心是什么？

a）广告 □

b）动机 □

c）电影 □

d）书籍 □

2.依据马斯洛的需求等级体系，人类最低级的需求是什么？

a）生理需求 □

b）欲望 □

c）自尊 □

d）自我实现 □

3.马斯洛认为自我满足和自我提升这类行为的动机是什么？

a）花光信用卡中的最后一分钱。 □

b）自我实现的需要。 □

c）基本需要。 □

d）变得富有。 □

4.什么是价值观？

a）我们对恰当的行为和结果的总体倾向。 □

b）鉴别虚假的能力。 □

c）解决难题的能力。 □

d）回忆梦境的能力。 □

5.什么是态度？

a）运动能力。 □

b）学乐器的能力。 □

c）讲笑话的能力。 □

d）对某种刺激积极应对或消极应对的倾向。 □

6.传统上我们将顾客行为看作什么？

a）一个解决问题的过程。 □

b）和广告相关。 □

c）完全和天气相关。 □

d）无法解释。 □

7.为什么组织市场不同于消费者市场？

a）组织市场中的顾客数量少。 □

b）需求是为满足企业的目标而产生的。 □

c）决策过程更复杂，既包含企业的需求，也包含参与决策的个体的需求。 □

d）以上都是。 □

8.在决策单元（DMU）中，“守门人”的职能包括：

a）确保门是关着的。 □

b）控制信息的流入。 □

c）不许非决策单元的人进入会议房间。 □

d）给会议计时。 □

9.除了要区别顾客心理需求的不同，高效的市场细分还需要顾及哪些因素？

a）可评估性。 □

b）可接触性。 □

c）足够大。 □

d）以上都是。 □

10.“大环境（PEST）”包括哪些要素？

a）绘画、英语、社会学、训练 □

b）权力、工程、销售、运输 □

c）过程、经验、解决方法、测试 □

d）政治、经济、社会、科技 □

a

[1] 1989年4月15日，在英国谢菲尔德市希尔斯堡体育馆举行的球赛中，由于球场结构问题和组织秩序混乱，发生了严重踩踏伤亡事件。——编者注

星期二
市场营销信息与市场营销调研

营销者需要信息来帮助降低决策过程的风险，以及提高稀缺资源分配的效率。

我们会引用美国市场营销协会对市场营销调研的定义，探讨定义中所包含的要素，同时了解一些调研应用的例子。

今天我们要学的内容包括：

●企业内部调研——信息由企业内部得出，这是一种较为正式的、被一些公司所采用的市场营销信息系统。

●市场营销情报——市场营销情报的本质以及一些营销情报来源方。

●次级调研——它的本质以及一些能代表次级调研四大信息源的例子。

●初步调研——我们会给初步调研步骤建立一个模型，也会详细探讨涉及的每个要素，包括抽样和抽样模型、调研工具（特别是调查问卷）、问题内容和类型、信息收集方法、分析以及报告。

什么是市场营销调研？

星期日的时候我们提到过市场营销调研，说它和市场营销决策有关，是“以营销为主导”的公司的典型特征。我们星期一也学过，明确顾客需要是市场营销的核心。理解顾客的动机和购买行为十分复杂，市场营销调研恰恰能够指导我们如何去做。

市场营销调研的定义

美国市场营销协会对市场营销调研的定义如下：

> 市场营销调研的作用是通过信息把消费者、顾客、大众同营销者联系起来。这些信息用于发现并明确市场机遇，制定、润色并评估营销行动，监测市场营销表现，有助于将市场营销作为一个整体过程来理解。市场营销调研能够明确以上事项所需的信息，能够为信息收集制定方法，能够管理并实施数据收集过程，能够分析结果，也能够报告发现结果及其含义。

上述详尽的定义包含了三个关键点：

●市场营销调研用于联系顾客和企业，目的在于保持双向的信息流通。企业可以通过调研来了解顾客，从而为顾客呈现自己的理念或产品，并判断顾客的喜好。

●市场营销调研收集有关市场机遇和市场问题的信息，所以调研的目的在于降低决策风险，帮助管理者做出更好、更成功的决定。

●市场营销调研是一个过程，包含了调研方法的设计、数据收集与分析、报告调研发现。

市场营销调研是企业的一项投资：企业投入资源（通常是金钱）用于降低错误分配稀缺资源的风险或是避免未能实现商业机遇最大化。因此，在市场营销调研的成本和企业通过调研降低决策风险而获利之间存在利益权衡。很明显，潜在风险越大，就会有越多的管理者打算把钱花在市场营销调研上。

为了更好地了解市场营销调研所包含的范围，我们来看几个应用中的例子：

●市场／子市场规模及趋势——重点是确定市场或子市场的规模（市场价值、单位价值）。

●顾客需求分析及顾客对竞争对手产品的态度分析——明确顾客群（或子市场）对特定产品或服务的心理需求，调查需求在顾客心目中的重要程度，查明顾客对所能接触到的不同产品（包括当事人及其竞争对手的）中的关于利益的观点。

●顾客关照调研——监测顾客的满意程度。

●企业形象调研——为企业形象的发展或更新提供支持。

●消息调研——测试不同促销信息的有效性。

●新产品研发调研——评估某个子市场中新产品的吸引力。

本章我们来学习企业内部调研、市场营销情报、次级调研和初步调研。

企业内部调研

将市场营销调研置于总的企业信息获取当中十分重要。当代信息技术使企业能够展示各种信息，包括资金、账目、生产以及工序。从市场营销角度来看，企业也在提供许多有关它与顾客之间关系的信息。例

如：

●销售量——按产品类别等记录。

●销售趋势——按时间，比如按季度来追踪。

●不同子市场的销售——分析顾客类型、地理位置等。

●对产品信息的要求——研究顾客对广告、网络热点的反映等。

●投诉——高效恰当处理投诉非常重要。同时投诉是个有用的信息源：投诉的顾客可能是在表达更大的、沉默的顾客群体的意见。

●销售人员的报告——尤其是在企业对企业市场中，销售报告对管理营销／销售起很大作用。

许多企业都建立起了一套正规的调研过程，叫作“市场营销信息系统”。

市场营销信息系统的定义

市场营销信息系统是一套正规地收集、储存、分析市场营销数据，并定期依据管理者需求将数据提供给他们的系统。

市场营销系统的运行包含四个步骤。

●所需信息 市场营销系统首先要明确所需的信息是什么，也就是管理者需要用来帮助他们降低决策风险的信息是什么。

●数据来源 市场营销系统既收集企业内部的信息（就像上面提到过的），也会收集来自企业外部的信息。外部信息包括：

——市场营销情报

——次级调研

——初步调研（定性、定量）

●数据加工（以提供信息） 数据和信息是有区别的。数据是一些基本事实，可能并不能够直接降低决策风险。当代信息技术可以提供数量多得惊人的数据，这些数据足以淹没管理者，但是信息是指和特定需要相关的知识。市场营销系统的关键就在于，它提供的必须是使用者决策时所需要的信息。

●信息传播 要想使信息有价值，信息就必须被传播给可以从中获利的人。因此，市场营销系统的信息输出，被设置成能满足使用者需要的形式，也就是信息要相关、易懂、清楚、简洁。

市场营销情报

市场营销情报与次级调研之间有很强的联系。市场营销情报的来源包括顾客、中介、竞争对手、供应商、新员工以及大环境。

市场营销情报的定义

市场营销情报是指通过收集、分析相关信息，来降低决策过程的风险。市场营销情报的来源不像市场营销调研那样正式。

顾客

公司通过保持和顾客的密切沟通，辅之以正式的客户关系管理或市场营销调研，可以得到许多信息，尤其是在企业对企业市场中。

中介

许多企业都会用到中介，比如通过零售商、批发商、经销商将产品投放到市场。中介和顾客的距离更近，而且他们在购买我们的产品的同时，也会从我们的竞争对手手中购买。因此，中介是个绝佳的市场营销情报来源。

竞争对手

竞争对手也是市场营销情报的很好来源。竞争对手的年度报告向我们提供了对手年度表现的信息、公司战略的评价（董事长和首席执行官的报告）以及他们的未来初步规划。英国所有有限公司的年度报告都可以在“公司之家”这个网站上找到，网址是www.companieshouse.gov.uk。

并且，竞争对手会把一些信息公之于众，以吸引顾客和潜在顾客。他们会利用公司网站、印刷品（商业出版物或一般出版物）、公众材料、展览以及社交网络等途径宣传信息。一些公司会对竞争对手做极其详尽的研究，比如通过查询调查对手招聘信息的方式来掌握对手想要招聘的员工的数量和类型信息。

供应商

类似中介，供应商也是绝佳的市场情报信息来源。他们处在我们顾客的“上游”，但也可能直接将顾客作为他们战略行动的一部分。另外，在给我们供货源的同时，供应商也给我们的竞争对手供货，所以他们很了解我们对手的战略。

新员工

某些行业和部门相当排外，因此公司一般喜欢吸引同行业的新员工

来工作。有工作经验的新员工很可能之前为公司（企业）的一个或多个竞争对手工作过。一些企业会有专门的会议来“盘问”新员工，以求获得有关顾客和竞争对手的信息。

大环境

我们已经知道大环境对顾客有显著影响，我们之后也会知道，大环境对我们以及我们竞争对手的商业活动也有重大影响。因此，市场营销情报需要企业去跟踪监视大环境的趋势和变化。企业常常会和专业机构、贸易机构打交道，也努力和相关公共机构保持紧密联系，以求能够获得对机遇的预知或对即将到来的风险的预警。

次级调研

次级调研可以被描述为由他人进行的调研，次级调研并不直接针对我们所需的信息。和初步调研相比，次级调研的成本相对较低，并且信息可以立即获取。再者说，有一些调研，比如国家人口普查，企业是不可能单独完成的。

但是，次级调研也有缺点。由于次级调研不是针对我们所需的特定信息，所以我们必须注意不要根据到手的信息去改动调研的目的和需要。并且，由于调研信息是已经存在的，所以对于调研者来说信息可能会有点儿过时。最重要的是，调研者必须了解信息是什么时候搜集、分析和解读的，据此评估次级调研的准确性。

小贴士

通过网络搜索引擎，我们可以获取大量信息。但是需要注意，在评估信息来源时，我们要像上面所说的那样，在看到优点的同时，也要考虑到缺点。

次级调研有四个主要的信息源：政府机构、非政府公共机构、贸易及专业机构、商业调查。

政府机构

政府是次级调研的主要信息源。政府会将调研作为统治的一部分，所以，政府的调研几乎涵盖生活的方方面面。我们会举例展示政府调研的三个信息来源：●英国国家统计局（ONS，网址：www.ons.gov.uk）收集数据并且开展各个领域的调研，包括经济、商业、能源、农业、环境、教育、健康、社会保障、劳动力市场以及人口（包括人口普查）等。使用者还可以从网站上免费下载报告，并且一些数据是以数据集的形式提供的，可以下载并制成表格以满足所需。

●欧盟统计局（网址：www.epp.eurostat.ec.europa.eu）为欧盟

（EU）的27个成员国提供服务，和英国国家统计局为英国提供的服务类似。多年来，欧盟将各个成员国的数据收集活动统一起来，方便做同期对比。

●美国商务部经济分析局（网址：www.bea.gov）采取一种在内容和灵活度上都类似英国国家统计局和欧盟统计局的形式。

非政府公共机构

非政府公共机构的建立是为了对特殊部门进行管理。英国有水务监管机构和通信管理局。除此之外，还有以下其他机构：

●竞争委员会（网址：www.competition-commission.org.uk）发布英国特定企业的投资报告。

●公平贸易办公室（网址：www.oft.gov.uk）发布英国特定行业的投资报告。

贸易及专业机构

这类企业代表特定行业或专业，它们为成员收集数据并进行调研，并且为公共关系和游说提供证据，例如：

●汽车制造商和贸易者协会（网址：www.smmt.co.uk）发布一系列报告，例如《汽车行业现实》（*Motor Industry Facts* ），是对英国汽车行业的简介。

●法律协会（网址：www.lawsociety.org.uk）代表英国律师。协会有专门的调研部门发布报告，比如《律师职业趋势》（*Trends in the Solicitors' Profession* ）就是一份描述律师职业现状的年度数据报告。

商业调查

很多机构都会出售它们所做的调研的结果（我们称之为“多客户调研”）。其中一些机构调查各种领域的产品与服务，而另一些则只针对某些部门。下面是几个很好的例子：

●英敏特（Mintel，网址：www.mintel.com）专门调查消费者市场，例如英国的移动电话和网络供应商。

●关键笔记（Keynote，网址：www.keynote.co.uk）主要以英国的非消费市场为调查对象，例如艺术和媒体赞助。

●欧睿（Euromonitor，网址：www.euromonitor.com）进行国际范围的各领域的产品与服务调查研究，例如AA美国服饰。

初步调研

初步调研是指那些为满足特定需要而设计的调研。初步调研通常以次级调研为基础，但也会直接进入特定市场进行调研。

定量调查

定量调查采用随机抽样和结构化数据采集（比如调查问卷）形式。定量调查的结果能够在一定程度上代表样本来自的团体的意见，并且能够以定量形式呈现。比如：“65%的被调查者认为我们的产品很棒。”大部分人对定量调查都很熟悉，因为我们都接受过类似调查或是在媒体上看到过调查结果（比如民意测验结果）。

定性调查

定性调查更致力于弄清楚人们行为的动机和驱动力，通常会采用判断而非随机抽样的方法进行调查，样本范围也更小。因此，其调查结果不像定量调查那样具有代表性，也不能以定量形式呈现。定性调查通常采取的方法是深度访谈和关注重点人群。

观察法

观察法通过观察相关人群以及他们的行动和所处环境来收集数据。当直接提问不能获取所需信息时，我们常常采用观察法。观察法可以通过派出受过训练的观察人员（比如观察超市中顾客的行为）或是利用机器进行（例如电子计数器记录进入商场的人数）。

实验法

实验法通过控制样本（例如从不同人群中选出的两个样本）来获取有关自变量（例如社会经济群体、年龄、性别）和因变量（例如对产品的偏好）之间关系的随机信息。

初步调研过程

初步调研过程如图2-1所示：

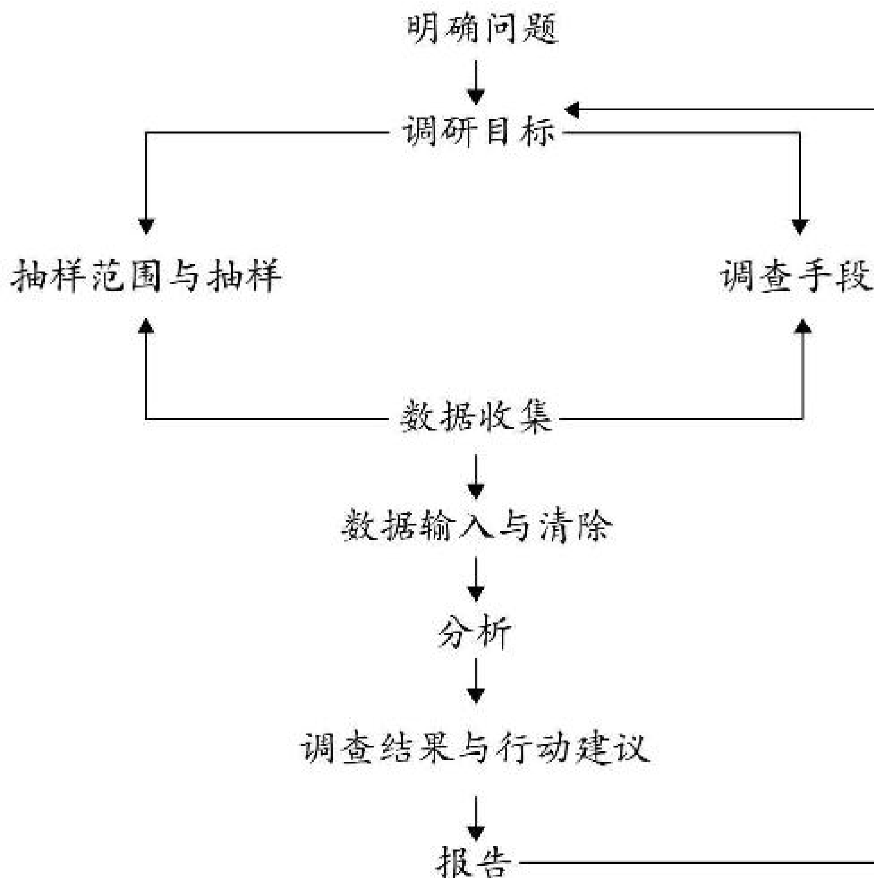


图2-1 初步调研过程

我们现在来逐一分析每一步。

明确问题

确保问题被清晰定义十分重要。由于问题常常会有不同的表现，所以人们有可能弄不清问题的本质以致误导调研努力方向。俗话说得好：“弄清楚问题是什么就解决了一半的问题。”

调研目标

这一步骤奠定了调查研究的基础，别的步骤都将以调研目标为指导。一些调研者会列出一个“必须知道”的清单，以确保所需信息都包括在此项研究中了。

抽样范围与抽样

抽样范围是指此项研究会调查的人群，我们称之为“目标群体”。调研者关注的可以是任何群体（例如个人、家庭、企业）。抽样是指在目

标群体中抽出有代表性的一部分。很明显，普查（调查目标群体中的所有人）可以使调查最具代表性，但是大多数情况下普查所要花费的时间和金钱都过于巨大。抽样大致有两种方法：

●概率抽样（随机抽样） 简单随机抽样是指目标群体中的每一个单元被抽取到的概率是相同的。还有另外两种概率抽样方式，其中非常常用的一种是分层抽样。这种抽样方法要保证样本和目标群体的结构特点一致，比如目标群体中超过50岁的人数占60%，那么在样本中也要保证超过50岁的人占60%。

●非概率抽样 我们从“非概率抽样”这个名字的含义中可以知道，在这种抽样方法中，每个单元被抽到的概率不是相同的。我们采取非概率抽样的原因有很多——例如一家企业对企业市场中的公司想要知道它最主要顾客的态度和看法，所以它希望目标群体中包括一些特定的个体。定性调查常常使用非概率抽样的形式进行。

关于抽样，我们还需要关注以下两个方面：

●代表性 调研者和调研的使用者需要知道样本能在多大范围代表它来自的目标群体。我们需要考察两个因素：容许误差和置信度。容许误差是指从样本中得出的值和目标群体所有成员的真实值之间的差异，通常以±%的形式来表达。置信度是指目标群体的真实值落在一个特定区间中的概率，这个区间是由加减容许误差算出的。

●样本容量 样本容量是关于所研究群体的个体差异程度和所需代表性程度的函数。如果群体中的每个单元都是一模一样的，那么不论人数有多少，我们只需抽取一个单元。当调研者不知道群体中的个体差异程度时（大多数情况下调研者都不知道），他们会做最坏的打算，假设群体中的个体各方面都不相同。

表2-1中的三个例子展现了样本容量和容许误差以及置信度之间的关系。

表2-1 样本容量、容许误差和置信度之间关系

样本容量	置信度为95%时的容许误差	置信度为90%时的容许误差
500	±4.4%	±3.7%
1000	±3.1%	±2.6%
1500	±2.5%	±2.1%

置信度为95%和90%时，容许误差和不同样本大小之间的关系

我们注意到，当样本容量增大时，容许误差在减小。同样样本容量下，置信度越高，容许误差也就越大。

调查手段

调查手段是指一手资料的收集方法。一些调研设计采用电子或机械设备收集数据。比如记录网站点击量，通过装在电视上的仪器来监测观众在看什么节目，通过眼部摄像头监测观看者看广告时的眼部活动等。但是获取第一手信息的最主要方法还是问卷调查 。

问卷调查是一种系统的获取数据的方法，大体上可分为结构化和半结构化两类。结构化问卷调查是指问题和备选答案都提前给出（通常是封闭性问题）。半结构化问卷调查会给出一系列话题，让被调查者用自己的话来回答问题。通常，结构化问卷调查用于定量调查，半结构化问卷调查用于定性调查。有时两者也会混用。

问卷内容 在设计问题时，保证调查对象的观点被尽可能准确地记录下来非常重要。问卷中的问题（或表述）应该避免：

●引导调查对象——例如："购物中心比商业街好。"

●让调查对象感到尴尬或有压力——比如有关收入或性取向的话题必须谨慎措辞，以确保得到的答案是准确完整的。

●出现地位偏见——例如："多数聪明的购物者会对比价格，你会吗？"

●模糊的问题——问题应该没有歧义，以确保调查对象没有误解题目的含义而导致调查出现偏差。

问题类型 我们上面也提到过，问题大致可分为两类：

●开放性问题——允许调查对象用自己的话来回答问题。这类问题可以记录下调查对象的确切用词，但和封闭性问题相比更难分析。

●封闭性问题——答案被提前设计好并给出，所以分析起来更方便。但是，封闭性问题要求调查对象必须去选择一个答案，所以我们必须确保调查对象的观点被呈现在给出的选项中。解决这个问题的方法是在封闭性问题中给出一个开放性选项，就像"其他，请补充"。

以下是一些最常见的封闭性问题类型：

——两分性问题 只要求调查对象回答"是"或"不是"。

——选择题 给调查对象几个选项，可以要求调查对象选择其中的一个选项或选择所有相符合的选项。

——投射性问题 采取非直接的方法进行调查，比如完成句子、词语搭配、补充图片内容（比如将词语填入图片）、讲故事等。

——态度等级 对态度进行评估十分重要，所以调研者用一系列等级来估量态度。以下是一些最常用的分级方法：

列举。不同的回答被列出，来帮助调查对象做出选择，如表2-2所示：

表2-2 列举

每天都买	一周买一次	每月购买	很少购买	从不购买
1	2	3	4	5

常数和。要求调查对象将一定的分数（通常是100分）分配给两个或多个选项，表明它们的重要程度。例如：请根据你心中下列特征的重要程度，将总分100分分配给它们。

李克特量表（Likert）。这个量表中的同意或不同意等级是对称的（见表2-3），每个等级都会有一个和它分值恰好相对的等级。在一些情况下，中间等级会被去掉，以“迫使”调查对象做出回答，也就是说调查对象必须回答“同意”还是“不同意”。做一个李克特量表十分复杂，大多数调研者当前都在使用测试版本。

表2-3 李克特量表

强烈赞成	赞成	既不赞成也不反对	反对	强烈反对
+2	+1	0	-1	-2

语义差异量表。这类量表会列出语义完全相反的一对形容词（例如冷——暖、可靠——不可靠、新——旧），然后在这两极间划出七个等级，让调查对象选择他们的意见会落在哪个范围内（见表2-4）。

表2-4 语义差异量表

热						冷
*	*	*	*	*	*	*

数据收集

数据收集是一个沟通的过程：调研者提问，调查对象回答。下列五种常见的数据收集方式，其中两种需要有采访者，另外两种可以由被采访者自己完成。

●面对面采访 包括一种叫作“街头突击采访”的形式，我们可能在购物的时候都经历过。面对面采访是一种有多种功能且高效的方法，但同时花费也是最高的。面对面采访也包括上门采访，并且当样本是依据地理位置分布进行抽取时，上门采访的方式尤为重要。采访由受过专门训练的采访者进行，通常在计算机辅助个人采访系统的帮助下进行。

●电话采访 需要由受过训练的采访者进行，通常也要依靠计算机系统（计算机辅助电话采访）来辅助采访。电话采访是最快的，也没有面对面采访的成本高。但是由于缺少采访者和被采访者之间面对面式的私人接触，所以不像面对面采访那样多功能、全方位。



●由被采访者自己完成的邮寄调查问卷 问卷会寄给被采访者，要求被采访者完成问卷并装在预付邮资的信封中寄回。这种方式比面对面采访和电话采访的花费都要低。但是采用邮寄式调查法的不回复率很高，所以带来了一个叫作“不回复误差”的问题，也就是说如果那些回答了问卷的人和不回答问卷的人具有不同特点，那么就可能会影响结果的准确性。在实际操作中，调研者会用一系列方法来提高回复率（比如前期写信、提醒信、奖励措施等），同时也会测试不回复误差可能带来的偏差的方向。

●由被采访者自己完成的网络调查 调研者利用高速发展的互联网而采取的一种新的手段。由于是由被采访者自己完成，所以成本同样很

低。调查者可以在网站上发布调查问卷，或者通过电子邮件把问卷发出去。对于一些其他手段不易接触到的人群（比如常常上网的青少年），网络显得十分有用。同样，网络调查最大的问题也是不回复误差。

●焦点小组访谈 一种规范的定性数据收集方法，用于收集调查对象对特定话题的态度。焦点小组通常由在特定人群中选出的调查对象组成。小组会议会在“主持人”的引导下展开，“主持人”会提出要讨论的话题。

数据输入与清除

收集到的数据通常会被输入电子数据库中，可以直接用计算机辅助输入手段（例如计算机辅助个人采访和计算机辅助电话采访），也可以手动输入，比如输入填完了的、被转成硬拷贝形式的调查问卷。在第二种情况下，将数据从调查问卷转到数据库这一过程中可能会出现错误，所以避免此类错误的出现十分重要。调研者必须保证被输入数据库以备分析的内容和调查问卷中包括的内容是完全一样的。调研者会对输入数据库的内容做随机抽样，并把它们同调查问卷上的原始内容进行比较，以确保准确性。

手动输入的一种替代方法是问卷扫描，这一方法需要一台扫描仪和一款专用软件。并且，调研者要保证问卷是以正确的方式答完的。比如，某个问题的一个选项可能要求回答者跳到调查问卷的另一部分去回答问题（这种问题叫作“传送门”问题）。有的时候，特别是调查对象自己完成的情况下，一些人有可能回答错了应该回答的部分。这类问卷应该在开始分析前就从数据库中清除出去。

分析

从20世纪70年代起，数据分析就开始借助专业软件的支持，20世纪80年代数据分析可以在个人电脑上实现。现今有大量的数据分析软件供应商，例如SPSS和SNAP软件。

初步调研数据库中的数据包含两个要素：案例 （调查对象）和变量（从问题中收集到的信息）。调查问卷中一个问题可以有不止一个变量，比如多项选择问题。

分析的第一步是对每一类别、每一变量的回答的总数进行简单计数，我们称之为“频数分析”或“单向统计”。表2-5就是个例子：

表2-5 频数分析统计

分组	赋值	频数	百分比	有效百分比	累计百分比
是	1	90	32.14	32.14	32.14
不是	2	180	64.29	64.29	96.43
不知道	3	10	3.57	3.57	100.00
总计		280	100.00	100.00	

●分组：列出问题的备选答案。在上述表格中的问题是个二分式问题（回答“是”或“不是”），外加了一个“不知道”选项。

●赋值或编码：（例如1 = 是）给每组赋予一个值并输入数据库。

●频数：每个选项（是、不是、不知道）选择的人数即这个答案的频数。表格中的例子的样品总量是280。

●百分比：每个选项的简单百分比——在这个例子中，大部分调查对象（64.29%）在这个问题上选择了“不是”。

●有效百分比：如果某些调查对象没有回答完问卷，软件会按照回答了此问题的人数重新统计百分比。表2-5中的例子里，所有调查对象都回答了这一问题，所以百分比和有效百分比是一致的。

●累计百分比：依照第四列——百分比来计算。

分析的第二步通常是同时对两个变量进行计数，这一步被称为“交叉统计”。交叉统计使研究者能够调查因变量（例如调查对象的态度和行为）与自变量（例如调查对象的年龄、性别、社会经济条件等）之间的关系。我们星期一提到过，自变量和因变量之间的关系对营销者来说十分重要。表2-6是一个关于性别与同意 / 不同意之间关系的交叉统计表，并且给同意 / 不同意做出了程度的区分。

表2-6 交叉统计表

分组	赋值		非常同意	同意	反对	强烈反对	总计
男性	1	频数	6	25	45	21	97
		百分比	6.2	25.8	46.4	21.6	100.0
女性	2	频数	18	36	76	23	153
		百分比	11.8	23.5	49.7	15.0	100.0
总计		频数	24	61	121	44	250
		百分比	9.6	24.4	48.4	17.6	100.0

这个交叉统计表向我们展示了男性和女性调查对象之间，对于给出的不同程度的同意／不同意选项的选择有一些不同。

为了便于进一步理解数据，调研者会用一系列统计测验来帮助理解。

调研结果与行动建议

通过以上的学习我们发现，初步调研过程有着复杂的计划方案，要去管理许多相互关联的要素。调研结果与行动建议这一步骤需要给调研结果使用者带来意义与价值。首先就是要把调研结果和调研目标联系起来，把调研结果和目标的各要素相比较看看是否达到了目标。

报告

调研结果必须以符合使用者需要的形式呈现。通常意味着要用到以下方式：

●图表阐释——例如饼状图、条形图。

●数据精简——也就是把数字简化，例如四舍五入取整，使这些数字更便于理解。例如，45.67%可以精简为46%。

●总结——做出有执行效力的总结、摘要等。

●展示——例如借助幻灯片进行报告展示。

公共汽车式调查与代理机构调研

公共汽车式调查是一种针对多位委托人式的调查，之所以叫它“公共汽车式调查”是因为委托人可以根据他们的需要来决定上还是不上这辆调查的“公共汽车”。对委托人来说，这种调查方式的优点在于花费低（因为抽样和筛选的花费是由多位委托人分摊的）和实效性强（因为公共汽车式调查的样本数量大且不断有采访在进行）。如果你想了解更多，请访问https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/omnibus这个网站。

虽然企业可以自己进行市场营销调研，但许多管理者都会选择委托市场营销调研代理机构 进行调研，因为代理机构更有经验也更专业。另外代理机构会脱离感情因素更理性地看待问题，并且可以提供额外的资源，这使委托人能够更专注于核心目标。如果你想了解更多关于选择和委托雇佣市场营销代理机构的信息，请访问网站：www.mrs.org.uk。

总结

市场营销调研扮演着联系顾客和企业的角色。市场营销调研是公司的一项投资，所以在花费和通过获取信息降低决策风险二者之间要进行利益权衡。

市场营销调研涉及多项市场营销问题，包括确定子市场规模、明确顾客对不同产品利益的需求或态度。当代信息技术可以帮助企业获取有利于市场营销决策的有价值的信息。

次级调研是指由他人进行的调研，并不是专门针对我们的需求的。主要的信息源是政府机构、非政府公共机构、贸易及专业机构、商业调查提供者。

初步调研包括明确问题、调研目标、抽样范围与方法、调查手段、问题设计。在利用合理手段收集好数据后，调研结果将会被分析、报告。

小测试

1.美国市场营销协会对市场营销调研定义的关键点是什么？

a）扮演联系顾客和企业的角色。 □

b）是研发部门的另一种叫法。 □

c）是专门针对制药业的。 □

d）主要是美国的商业活动。 □

2.一套正规地收集、分析、分配信息的系统，管理者称它为什么？

a）清谈会 □

b）市场营销信息系统 □

c）家庭网络 □

d）公司内部通讯 □

3.收集总体的市场营销环境信息，包括顾客、中介、竞争对手、供应商和大环境等，被称作：

a）办公室闲谈 □

b）市场营销情报 □

c）保持联系 □

d）网络交流 □

4.什么是次级调研？

a）由他人进行的调研，并不专门针对我们的需要。 □

b）在主调研之后进行的调研。 □

c）价值并不大的调研。 □

d）由顾客进行的调研。 □

5.为什么定量调研和定性调研不同？

a）不同太多了。 □

b）定量调研的结果能够以量的形式展现，例如65%的人喜欢我们的产品。 □

c）定量调研只能由科研人员来进行。 □

d）定量调研是免费的。 □

6.样品中每个单元被抽取到的概率相同的抽样方法叫作什么？

a）概率抽样或随机抽样 □

b）未知抽样 □

c）调研者抽样 □

d）解释抽样 □

7.问卷中的问题可以被分为哪两大类？

a）正确和错误 □

b）开放性问题和闭合性问题 □

c）短问题和长问题 □

d）简单问题和难问题 □

8.由调查对象自己完成问卷这种数据收集方式（包括通过网络收集）的一个大的问题在于什么？

a）分析数据 □

b）不回复误差 □

c）避免造假 □

d）控制投诉 □

9.初步调研数据库包含以下哪两个要素？

a）时间和成本 □

b）完成的和中止的 □

c）正确的和错误的 □

d）案例和变量 □

10.什么叫交叉统计？

a）误差报告 □

b）损坏的数据 □

c）同时分析两个变量 □

d）只处理错误的案例 □

星期三
战略营销

今天，我们会把市场营销视作一种战略活动给大家讲解——市场营销者是怎样决定必须做些什么以达到企业的目标。市场营销战略可以被视作一个市场营销决策过程，营销者需要一步步地分析、计划、实施、指挥各项活动，以达到企业的目标。

首先，我们会介绍营销者需要怎样评估自己企业的优势和劣势（称为业务审计），并且评估市场的机遇和风险（称为市场审计），在这之后，才能将企业的优势和不同子市场具有的机遇相匹配，实施有针对性的活动。之后，我们会去了解营销者如何制定整体的市场营销战略（市场营销组合），以及如何执行、指挥战略的实施以求达到企业的目标。

最后，我们会介绍三种著名的制定战略的方法：波士顿矩阵、安索夫矩阵以及波特的“三大战略”。

市场营销规划

市场营销规划是一种战略性活动：市场营销者需要做出一系列决定，这些决定在未来都会付诸行动，以实现企业的目标。营销者必须提出计划并且制定战略。

两个定义

计划—— 办事所要依据的措施，是制定好的形式或十分详细的设计或方案。

战略—— 在比赛、商业活动等理论中，战略是指分析和我们处于相对或竞争关系的市场参与者行动的合理性以及和我们之间的相互依存关系，并据此提出计划，以求行动成功。

市场营销规划需要依靠一种逻辑性强且客观的手段，来决定公司的能力怎样和市场机遇相匹配，以实现公司的目标。制定战略要考虑他人的“行动”。对于市场营销者来说，“他人”的主要构成就是竞争对手，也就是上文提到过的“和我们处于相对或竞争关系的市场参与者”。同时，顾客是另一个关键的市场活动参与者，顾客和我们的关系既不是“相对的”也不是“竞争的”。乍一看，我们上面用到的一些“军事术语”似乎和我们星期日讲的“以市场营销为主导”的理念不符，但我们将这些术语用在这里的原因在于，它们反映了为达到企业的既定目标来分配资源这一过程的本质。

制定战略营销计划包括一系列相互关联的步骤：分析、计划、实施、指挥。可能有人会说市场营销战略计划主要有两大要素——思考和行动。古希腊谚语说“慢慢思考，快速行动”，这条谚语不仅告诉我们在行动前花时间权衡各项选择的好处，更强调了毫不拖延地执行选定战略的重要性。思考帮助我们降低决策过程中的风险，因此大大提高了成功的概率。这条谚语给营销者概括了战略营销计划的好处。

营销计划制定流程

我们可以将战略营销计划的四个步骤制成一套营销计划制定流程，就像图4-1所示：

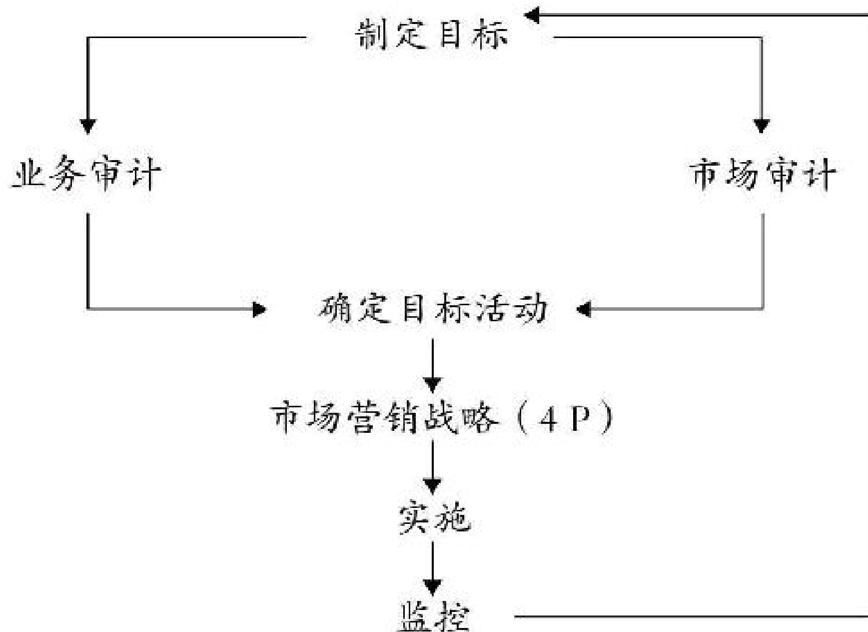


图3-1 战略营销计划流程

我们现在来按顺序分析每一步：

制定目标

在制定计划阶段（大约12个月），企业需要树立一系列目标。制定目标很可能以描述一系列目标的性质（比如对任务的陈述报告）开始。这些目标需要变得有可操作性（也就是量化），这样我们才可以评价目标的执行效果。最后，目标将会被制定为以下形式：例如参照去年营业额增长量，将营业利润从y%提升至z%；在某个特定的市场或子市场取得市场领导地位等。有以下两点需要注意：

●这些目标将会是制定企业战略方向的基础，而且也将涉及公司资

源的使用情况。

•我们必须在市场审计（也就是审计商业活动所处的市场环境，本章稍后会讲到）的背景下来审视这些目标。总的来说，我们需要评估目标的现实性，考察在给定的市场条件下，哪些目标是可能的。比如，让一个资本有限的小公司制定一个在12个月以内成为建造核电站领域的市场领导者这种目标，就是不现实的。

业务审计

业务审计是对公司优势和劣势的评估，表3-1是对一些优势和劣势例子的列举。

表3-1 公司优劣势分析

优势的例子	劣势的例子
●市场领导者 ●一些顾客所认同的独特性（比如在价格或质量上的优势） ●掌握能够使产品或服务与众不同的稀缺资源，例如：掌握稀缺资源（比如建筑骨料），有专利权 ●能战胜对手的商业运作模式（即如何组织商业活动），例如麦当劳、利德 ●盈利 ●品牌忠诚度	●低市场份额 ●没有顾客所认同的独特性 ●品牌吸引力低 ●商业表现差（缺乏再投资资金） ●员工士气低迷

算不上绝对详尽，但下面的例子展示了业务审计时所进行的分析的类型。

•商业表现（以往三年）

——按产品或服务类型分析销售量和贡献

——按顾客类型分析销售量和贡献

——按地理位置分析销售量和贡献

——排名前十的消费者子市场（概述）

●市场营销组合

——产品（产品范围的广度与深度，产品特征与利益，相关系列产品分析）

——价格（成本与价格，定价的依据）

——渠道（渠道的选择与安排）

——促销（包含当前的活动、预算或消费水平、广告、媒体关系、邮件、专卖店、个人经销、网络）

●管理知识

——对公司优势和弱点的认知

——对顾客需要的认知（例如性价比、价格优势）

——对竞争对手的认知（市场/子市场份额、明确的账目、优势或弱势、地理覆盖范围、商业目标、政策、战略等）

——对商业活动所处大环境的认知

●市场审计

对企业所处的商业或市场环境中存在的机遇 和风险 要有评估，包括两个层面的评估：直接的和总体的。

●直接层面

——顾客 我们提到过顾客或潜在顾客需要被细分，也就是说对产品选择持相同态度的成员被分为一组，这组成员和同一市场中其他子市场的成员对商品的选择持不同态度。

——竞争对手 或许有点儿令人意外，已经开始着手制定战略营销计划的企业常常对竞争对手的了解不够。企业需要了解以下情况：

竞争对手近期的“轨迹”（即商业表现）。

竞争对手公布的公司目标或战略。

子市场中顾客对竞争对手产品或服务的看法。

——中介

——供应商

●总体层面

总体层面包含了我们之前讨论过的大环境要素。

——政治 针对气候变化制定的主导性政治政策。

——经济 例如国民生产总值的增长水平、失业率。

——社会（或文化） 例如社会对可持续发展如能源节约的态度。

——科技 例如智能手机技术。



综合业务审计和市场审计的结果，营销者能够进行势态分析（Strengths Weaknesses Opportunities Threats，简称SWOT分析），综合分析优势、劣势、机遇、威胁。势态分析是制定计划的强大且得力的帮手。进行势态分析的一种方法是建立一个类似资产负债表的“平衡表”：企业会有优势（+）和劣势（-），市场有机遇（+）和风险（-）。

表3-2 企业、市场平衡分析

企业内部	市场
优势＋ 劣势－	机遇＋ 风险－

确定目标活动

确定目标是指企业决定将选取哪个子市场作为重点。这是市场营销规划的关键，在这一阶段做出的决定将会对整体计划的成功与否产生很大影响。这一阶段的任务是将企业的优势和市场机遇相匹配，以求公司的努力获得最高的回报。本阶段有两个明确的任务：

●依照子市场对企业的吸引力给子市场排名。

●依照企业对子市场的吸引力给企业及其竞争对手排名。

这两项任务可以由下面的矩阵见图3-2来说明：

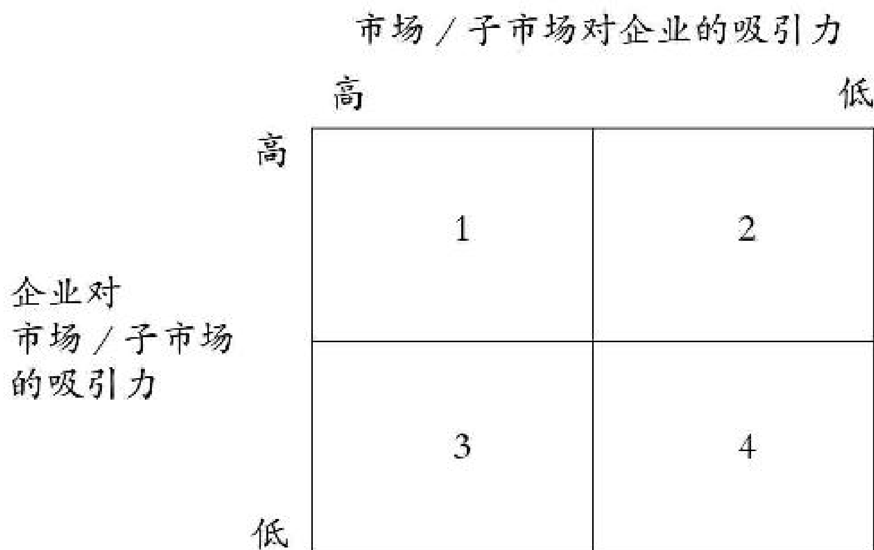


图3-2 确定目标分析说明

——单元格**1** 这一单元格中的子市场对企业有极强的吸引力，同时子市场中的买家对企业也有很强的兴趣。这一格体现的是企业和子市场最高效的配对。

——单元格**2** 这一单元格中的子市场仍然对企业有很强的兴趣，但

对于企业来说，子市场并不是很有吸引力（或许是由于子市场规模太小或者信用度太低）。在这种情况下，营销者可能会选择进行“子市场再分”，将值得作为目标的、最具吸引力的部分单独划分出来。

——单元格**3** 在这一单元格中，尽管企业对子市场很感兴趣，但子市场却并不认为企业有吸引力。在这种情况下，营销者需要评估产生这种认识的原因。如果是由于企业的产品或服务客观上的确不如竞争对手，那么企业就必须采取行动，克服这一弱项（例如提升产品质量）。然而如果找不出公司产品或服务和竞争对手之间的客观差别，那问题可能出在信息沟通传递上。

——单元格**4** 这一单元格里，企业和子市场之间互相都没有吸引力。在这种情况下，营销者需要“去目标化”（把资源从这些子市场中调出，重新分配）。

小贴士

在确定目标活动中通常会产生一系列战略选择，也就是能够在多个子市场中实施的活动，企业要决定是要同时实施还是依照重要程度顺序实施。

市场营销战略（**4P**）

制定成功的市场营销战略包括：决定生产什么产品，考虑如何定价，估计顾客喜欢在哪里购买产品，以及如何向顾客介绍产品并说服顾客购买。营销者将其称为营销组合——产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）（由于这四个概念的英文单词都以字母P开头，所以又称为4P）。在本周剩下的时间里我们会详细讨论营销组合这四个要素，现在我们可以对它们进行简要概括。

●产品 这个概念概括了产品或服务所能带来的有形或无形利益。产品战略必须确保公司提供的产品或服务带来的利益能够满足顾客的需要。

●价格 价格的制定必须反映出顾客在对比了我们的和我们竞争对手的产品或服务后感知到的利益，也就是“哪家公司产品的性价比最高？”

●渠道 此术语用来指商品分销的渠道，也就是产品在哪里售卖，包括直接营销渠道，比如网络。

●促销 促销是指我们怎样和目标子市场的顾客沟通交流，让顾客知道我们的产品和服务的优势。包括编辑信息，并选择最高效划算的媒介将信息传递给目标子市场。大家通常会想到打广告（利用电视、收音机、印刷物、海报等）和直接发邮件，但是要注意的是，促销也包括电子市场营销（通过网络）以及公共关系。

营销者需要为每个子市场草拟出单独的营销组合方案（或市场营销战略），将组合中的要素综合考虑，以求让顾客满意，实现企业的既定目标。

实施

我们都明白，制定计划的目的在于确保行动更高效。有计划而没行动是无意义的空谈，对企业毫无价值。因此计划被如何贯彻实施至关重要。企业通常会制定战略行动计划 ：

●设定操作变量

●设置截止时间

●沟通分配任务

●进行销售预测

●确定每个人的行动计划

●准备预算

小贴士

行动计划需要十分高明，即做到有针对性、可衡量、可实现、有相关性、有时间限制。

监控

监控是计划制定过程中的一个重要环节，只有通过监控我们才能确保制定的战略能够帮助我们实现目标。

自然，首要任务就是监控计划的实施是否和既定目标的实现相符。实际上，我们在思考一个回环式的话题，这个话题可以用以下这个简单的问题的形式表达出来：我们设定了可度量的目标，但是我们是在逐步接近目标吗？我们需要设定合适的完成期限以方便监控，并建立一套机制来评估对比预算的时间和实际所用时间。建立这种监控机制是为了确保计划处在“正轨”上，如果发现计划偏离了方向，要做出调整使它重归“正轨”。对一些企业来说，有必要把一个个目标视作一个个“里程碑”，即在第一阶段（由企业自己决定是多长时间）结束时，我们需要完成些什么，以保证我们能实现最终目标。

另外，营销者需要监控周围环境。尽可能将顾客和竞争对手作为监控的重心，但也需要注意大环境的总体走向。市场营销调研和市场营销信息系统在这方面发挥着重要作用。当环境变化对计划产生影响时，我们要采取行动应对，以确保这些变化不会妨碍计划的顺利实施。

高效的市场营销规划

在本周开始时，我们就了解了市场营销和企业表现之间的关系，并有大量证据表明市场营销和增加收益相关联。然而，也有证据表明市场营销并不一定能提升商业表现。经过调查研究发现，我们能够确定高效（并取得商业上的成功）的市场营销规划需要达到以下几点关键要求：

●所有权 确保执行计划的人有机会为计划的进一步发展做出贡献，这一点很重要。

●严谨 审计过程（包括业务审计和市场审计）需要来自企业内部和来自市场的大量信息，如果在收集信息或分析阐释数据的过程中不够严谨，将会降低整个计划过程的效率。营销者需要收集详尽、客观的资料，从而帮助降低决策过程中的风险。

小贴士

当代信息技术和制定计划本身就能收集到相当多的信息。通常，所收集的信息总量的20%就能满足80%的需要，因此我们还需要对信息进行筛选。

●环境敏感度 营销者必须防止让外部环境来适应计划这种现象的发生。变化普遍存在于所有市场条件下，计划进程必须依据环境变化进行调整。企业必须有环境敏感度，能够灵活应对变化，不论这种变化带来的是机遇还是挑战。

●全企业赞同 企业的全体员工都应该对计划中的重要项目持赞成态度，这样员工才会对计划的成功做出贡献，也就是说全体员工的行动纲领应该保持一致。

●管理者的信心 高级管理者必须坚信计划的实施将会帮助降低决策过程中的风险，并最终带来成功。没有这种信心，员工可能会很快对计划的实施失去热情，也会变得不谨慎，最终导致计划变成无意义的官僚行为，在企业中被边缘化。

其他方法

上述市场决策过程被多种机构以多种形式采用，这些机构或大或小，或从事制造业或从事服务业，或以营利为目的或是非营利机构。而且，市场营销咨询机构也常常利用上述手段，帮助客户通过实施市场营销的方式提高利润。

然而，还有一些其他的方法可以为企业制定战略方向。例如波士顿矩阵、安索夫矩阵以及波特的“三大战略”。

波士顿矩阵

规模较大的企业常常面临如何管理公司系列产品（公司向市场投放的全部产品）这个问题。企业应该确保资源用在能为投资提供最高回报的产品上。波士顿矩阵是分析这类问题的一个著名的方法（见图3-3）。



图3-3 波士顿矩形方阵

波士顿矩阵依据两个变量给产品分类：相对市场份额和市场增长率。

●明星类产品 明星类产品具有高市场增长率，并占有相对较高的（相对于竞争对手）市场份额。这类产品通常需要较高的投资来维持它们的市场地位，不过这类产品有可能会变成金牛类产品。

●金牛类产品 金牛类产品的市场增长率低，但是具有高市场份额。这类产品已经成熟并取得成功，不需要太多投资，而且能为企业提供流入资金。

●问题孩子 这类产品的市场增长率高但是所占市场份额小，需要大量投资来维持（更别说提高了）它们的市场份额。营销者需要判断这类产品最终会成功还是会失败。

●瘦狗类产品 瘦狗类产品的市场增长率和相对市场份额都很低。这类产品可以自己为自己提供资金维持现状，但是对企业来说没有中长期发展的潜力。

平衡企业系列产品

企业必须使自己的系列产品保持平衡：某类产品过多会产生问题。有非常多的金牛类产品看上去是最好的情况，但是这类产品过多也会出现问题。因为市场是非常灵活的，当下对金牛类产品的需求最终会减弱。企业需要一些明星类产品，以备在未来取代当前的金牛类产品。

安索夫矩阵

研究企业和顾客之间关系的另一种方法是研究产品和顾客之间的关系。伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff）也创建了一套非常有名的方法，叫作安索夫矩阵。它从现有产品、新产品和现有顾客、新顾客的关系出发，考察企业的商品组合情况。安索夫矩阵（见图3-4）依据四对“产品——顾客”关系，给短期回报率做了排名。

		顾客	
		现有顾客	新顾客
产品	现有产品	1	3
	新产品	2	4

来源：伊戈尔·安索夫，《公司战略》（Corporate Strategy），哈芒斯沃斯（Harmodsworth）：企鹅出版社，1965年

图3-4 安索夫矩阵

单元格中的数字代表了每对“产品——顾客”关系的短期回报率排名，并且这个表格表明向现有顾客出售现有产品能提供最高的短期回报率。另外，向现有顾客销售新产品（即对顾客来说产品是新的）有着第二高的短期回报率。

波特的“三大战略”

迈克尔·波特在《竞争战略》（*Competitive Strategy*）一书中提出了“三大战略”的概念，用于帮助企业在某一行业中战胜竞争对手（见图3-5）。



来源：迈克尔·波特，《竞争战略》，纽约：自由出版社，1998

图3-5 波特的“三大战略”

●总成本领先战略 此战略的重心是成本的控制和最小化，这样一来，即使竞争对手几乎把利润都抢走了，企业还是能获得回报。

●差别化战略 这种战略要求管理者在全行业中保持独特性，使自己的产品或服务与众不同。这种独特性可以是品牌、技术优势、专利或是对稀缺资源的控制。

●专一化战略 这种战略是针对特定买家群体的，专为目标群体服务。产品可以具有顾客所认可的独特性，或是成本很低。

波特的“三大战略”是竞争中切实可行的方法。如果企业连这三个方面中的任何一个都做不到的话，这种“被夹在中间”的企业战略形势可谓十分糟糕，估计必定收益惨淡。

总结

市场营销规划是一种战略性活动——营销者必须做出一系列决定，这些决定之后会被付诸行动，以实现企业的目标。决策过程的重心在于将企业的优势同市场机遇相匹配，这一过程还要求制定出详细的行动计划，以实现企业的目标。

市场营销战略包括以下步骤：

●制定目标。

●通过业务审计评估企业的优势和弱势。

●通过市场审计评估市场中的机遇和挑战。

●实施确定目标活动，使企业的优势和不同子市场的机遇相匹配。

●建立一套整体的市场营销战略（即营销组合）。

●贯彻并监控计划的实施，以实现企业的目标。

市场营销规划是连接企业和市场的关键一环，在企业的成功经营中扮演着重要的角色。

小测试

1. 什么是市场营销规划？

a）一种战略性活动。 □

b）商人与生俱来的天赋。 □

c）一种只能在商业学校才能学会的技能。 □

d）只有管理咨询机构才会用到的技能。 □

2. 市场营销规划的第一步是？

a）广告 □

b）销售 □

c）制定目标 □

d）零售 □

3. 业务审计需要评估哪些项目？

a）经济环境 □

b）企业的优势和弱势 □

c）社会舆论导向 □

d）竞争对手 □

4. 市场审计需要评估哪些项目？

a）市场环境中的机遇和挑战 □

b）企业的技能 □

c）过去三个财政年度的销售增长额 □

d）过去三个财政年度的营业利润 □

5. 确定目标活动能够帮助营销者：

a）确定企业要针对的子市场。 □

b）检查计划是否高效。 □

c）在商业竞争中获胜。 □

d）给记者提供更多信息。 □

6. 营销组合是指要做哪些方面的决定？

a）折扣、税率、修订、回报 □

b）产品、价格、渠道、促销 □

c）规模、总结、变动、预案 □

d）培训、时间表、赠券、收费 □

7. 监测的目的是？

a）确保计划的实施最终能达到既定目标。 □

b）确保员工完成应做的工作。 □

c）决定奖金给谁。 □

d）以上都不是。 □

8. 波士顿矩阵基于以下哪些因素？

a）公司整套产品能满足顾客需要。 □

b）提高公司内部信息流通性。 □

c）防止竞争对手知道我们的战略。 □

d）相对市场份额和市场增长率。 □

9.安索夫矩阵基于以下哪些因素？

a）现有顾客或新顾客和现有产品或新产品之间的关系。 □

b）相对市场份额和市场增长率。 □

c）市场或子市场的临界规模。 □

d）以上都不是。 □

10.波特的“三大战略”是指？

a）过程、解答、测试 □

b）领导、动机、薪水 □

c）生产、销售、营销 □

d）总成本领先、差别化、专一化 □

星期四
营销组合——产品和价格

昨天，我们了解了市场营销规划，介绍了如何制定一套整体市场营销战略，即营销组合。我们知道了成功的市场营销战略需要考虑生产什么、如何定价、顾客会在哪里购买产品以及如何让顾客了解产品信息并说服他们购买。也就是考虑4P：产品、价格、渠道、促销。

在这一章和接下来的几章，我们将详细讲解营销组合中的每个要素。

今天，我们来学习有关产品和定价的内容。我们会去了解产品的有形优势和无形优势，探索产品和服务之间的差别，介绍产品特点和利益之间的关系。之后，我们会探讨有关品牌、产品生命周期、新产品开发和产品战略决策等问题。

有三种因素会影响价格——目标顾客对我们以及我们竞争对手的产品的性价比的感知、企业的成本结构以及竞争对手的价格水平。在讨论价格战略决策之前，我们会首先讨论以上话题。

以客户为中心的文本

产品是市场营销组合的根本。产品具有能满足顾客需求的利益，可以是有形的，也就是有物质实体，也可以是无形的，比如服务、体验、理念等。在营销组合概念范畴内，我们将产品定义如下：

产品可以是一切投入市场、满足顾客心理需求的东西。

产品战略是为满足顾客需求而设计的方法。我们在这里讨论一下对产品战略有影响的因素：有形和无形利益、品牌、产品生命周期、新产品开发以及产品战略决策。

有形和无形利益

产品可以是有形或无形的。一些作者尝试建立了一个“有形——无形”序列，一端是有形性最高的产品（比如盐），另一端是无形性最高的产品（比如保险）（见图4-1）。



图4-1 “有形——无形”序列

更加确切地说，大多数产品或服务对顾客的吸引，既包含有形利益成分也包含无形利益成分。我们来看以下例子：

●汽车 汽车这类产品的物理属性决定它有很强的有形性，但是汽车包含无形利益，比如品牌、经销商的服务等。

●个人电脑 同样，电脑也是物理属性很高的产品，但是品牌、售前售后服务等因素也给电脑这类产品注入了无形利益。

●餐馆 食物是有形的，但是餐馆的总体利益是由装潢、环境、服务、口碑等无形因素组成的。

●香水 香水类产品的核心是无形的，顾客购买香水是为了从中获取一种无形的利益，但是这种无形利益附在一种有形的产品上。

产品与服务的区别

虽然大多数产品对顾客的吸引都既包含有形利益成分又包含无形利益成分，我们还是能区分出产品（即具有较高的有形性）和服务（即具有较高的无形性）的区别。产品和服务有以下五种主要差别：

●多样性 服务可以为某种特殊要求而专门设计：咨询机构可以专门针对客户的特殊需求设计工作任务。产品则更具有相同性：人们只能从批量汽车制造商所提供的规格中选取适合自己的汽车。

●无形性 大家都知道，我们可以触摸、品尝甚至测试、试用有形性高的产品。有形性高的产品具有可试用的特性。但是服务则不具备这种可试用性。

●不可分性 服务的提供和被消费是同时完成的：在服务的提供者和消费者之间有着直接的联系。另一方面，有形性高的产品的生产和消费则是分开的。

●易逝性 服务不像产品那样可以储存或搁置起来。宾馆的房间一晚没人住就意味着丧失一次收益的机会。

●无所有权 享受服务或有权使用某一设施不意味着顾客拥有所有权。购买服务通常都是有时间限制的，例如预订三晚酒店房间。

特征和利益

不论是有形还是无形的，产品必须具有能够满足消费者需要的利益。利益是指产品中包含的能够满足顾客需要的因素（我们星期一曾讨论过）。特征承载着利益。

区分特征和利益十分重要。只给顾客讲解产品的特征可能并不能让顾客明白这件产品能如何满足他的需求。特征是指产品的性能，而利益则是顾客为满足心理需求而进行消费行为。

特征承载利益

让我们来看一个例子：现在许多汽车都标配防抱死制动系统，防抱死制动系统本身不是一种利益而是一种特征。这个特征承载了一种利益，而这种利益能满足顾客的需求。

特征：防抱死制动系统

利益：刹车安全

需要：安全性

顾客并不十分关心产品特征，除非他们是购买我们某类产品的行家里手。例如，当最初向个人和家居办公者推销个人电脑时，广告宣传的重点是技术性能：例如内存、硬盘大小、中央处理器速度等。许多潜在顾客都被这些“行话”吓跑了，因为这些顾客不明白这些特征会给自己带来什么利益。事实上，这些顾客会问：“这台电脑对我来说有哪些好处？”现在，大多数人都对这些术语有所了解，也能够通过提供的产品的特征表来判断其中的利益了。实际上，这种特征表可以算是生产者和有经验的顾客之间的特有的一种沟通方式。

小贴士

在给顾客展示某种利益时，营销者可以用特征作为产品具有这种利益的证据。我们之前提到过的防抱死制动系统就是很好的例子。

品牌

无形利益的一个重要形式就是品牌。品牌可以是名称、术语、标志、符号、协会、商标、设计等形式，用来指明产品或服务的供应者并区别于竞争对手的产品或服务。

如果依照之前的购买经验，顾客发现某品牌产品能够满足他们的心理需求，那么顾客就会对该品牌产生忠诚。或者是由于某个品牌和某种生活方式或状态有联系，而这种生活方式正是顾客所渴求的。

另外，品牌能够提升产品的价值。例如，许多顾客认为一瓶带有香奈儿商标的香水是一件高质量、奢华、昂贵的产品。但是装在一个没商标的瓶子中的一模一样的香水，则可能被认为质量不高。一些评论者经常引用这个例子来说明营销者占顾客便宜，但是顾客从购买品牌产品中获得的无形利益的确能满足一些重要的需求，比如自我实现和他人尊重。

品牌延伸

> 香奈儿品牌始于一家法国时装店，但现在它的产品范围已经包括香水、珠宝、手表、皮制品、鞋子，甚至还包括眼镜和运动产品。这种行为叫作“品牌延伸”——某种品牌的经营范围超出了最初的产品类别。当品牌形象对于顾客来说更重要时，就可以进行品牌延伸。在这种情况下，品牌而非产品是驱使顾客购买产品的决定性因素。

从营销者的角度看，品牌管理是为了让产品或服务与目标子市场的相关度更高。品牌不应该仅仅被视作产品的实际成本与售价之间的差别，品牌代表了产品对于顾客来说各种珍贵品质的总和。所以，营销者必须小心不让品牌的名声受到任何损害。例如，1990年，巴黎水公司发现他们投放于美国的产品的一小批样本中含有化学苯后，便主动召回全美国商店库存的巴黎水。这一行为展现了在市场中巴黎水公司对其产品质量的重视程度，以及快速彻底处理问题的承诺：巴黎水公司为了保证品牌名声的完好，能够做一切必须做的事情。

产品生命周期

大多数产品具有和生命体一样的特征——出生、成熟、变老、死亡。产品是有生命周期的。比如，传真机于20世纪70年代被研发出来，在80年代被企业和个人广泛使用。然而，网络的传播利用、电子邮件和扫描仪的出现，对传真机的销售产生了巨大影响。

尽管不同产品的生命周期大不相同，但大致都经历以下四个阶段：导入阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段，就像图4-2所示：

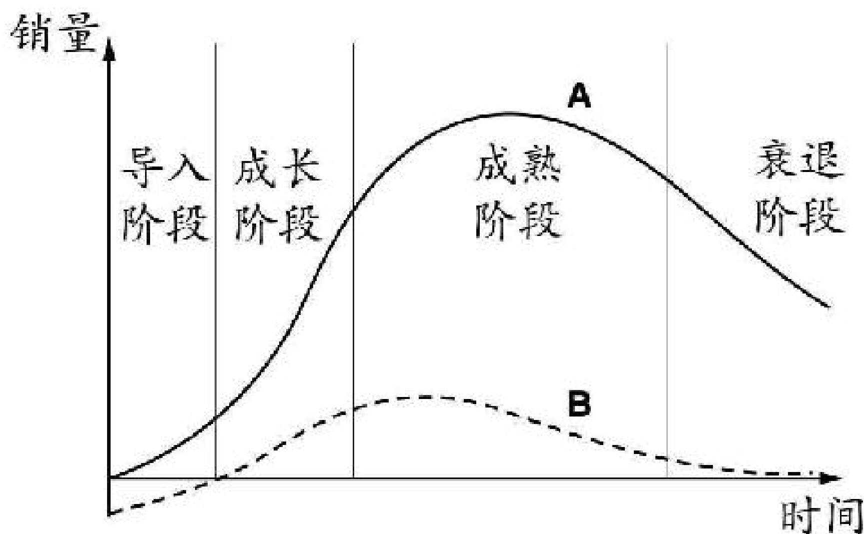


图4-2 产品生命周期

图中横坐标代表时间，纵坐标代表销量（通过曲线A表现）和利润（通过曲线B表示）。我们可以探讨一下每个阶段的特点：

导入阶段

在这一阶段中，产品被投入市场，销售量增长缓慢，并且由于有研发成本，因此利润是负值。一个特定的消费者群体会购买这种新产品，这些顾客被称为“创新者”，创新者的特征是渴求新体验并且愿意冒较大的风险。根据市场营销经验，这类顾客占市场的10%。

成长阶段

如果顾客认为产品能满足他们的需求，那么产品就会被更加广泛地接受。销售量将迅速提升，利润随之而来。成长阶段的顾客群体被称为“早期使用者”，他们喜欢寻求新的（并且要更好的）满足自己需求的方法，但是这些顾客没有“创新者”那么愿意冒险。这类顾客占市场的20%。

成熟阶段

到了某个时段，产品的销售量增长会减慢，这意味着产品进入了成熟阶段。成熟阶段通常时间跨度最长，销售量和利润都达到顶峰。成熟阶段的特征是市场上大多数顾客都会选择该产品，这些顾客被称作“晚期使用者”。这类顾客占市场的60%。

衰退阶段

最终，产品销售量开始减退。原因可能是顾客认为新产品更能满足需求，或是顾客态度的转变、竞争的加剧。但即使是这一阶段，也会有新的顾客购买产品。这些“落后者”可能是观念保守并且特别不愿冒风险的人。这类顾客占市场的10%。

很明显，在不同的产品生命周期阶段，营销者面对不同的战略因素，可能会提供不同的产品系列。值得注意的是，产品生命周期和我们星期三提到的波士顿矩阵之间存在联系。我们可以简单地把它们进行如下匹配表4-1：

表4-1 产品生命周期与波士顿矩阵关系

产品生命周期	波士顿矩阵
导入阶段	问题孩子
成长阶段	明星类产品
成熟阶段	金牛类产品
衰退阶段	瘦狗类产品

新产品开发

顾客会发生变化，大环境的改变也会对顾客产生影响，因此营销者必须想出满足顾客需求的新方法。

新产品开发是企业产品战略的一个重要因素。新产品在到达成长阶段之前会让企业开销很大，一些新产品可能未达到成长阶段就宣告失败，因此影响企业的收益。营销者需要提高新产品成型（也就是在产品生命周期理论中达到成熟阶段，在波士顿矩阵理论中变为金牛类产品）的可能性。新产品开发的成功与创新的扩散有关。创新的扩散是指在一段时间内，新理念或新产品通过某种渠道被传播至市场。以下几个方面决定了创新是否被接受以及被多快地接受。

●相对优越性 潜在使用者认为创新的产品是对之前产品的升级，能更好地满足自己的需求。在一些新产品开发的例子中，顾客的需求十分不明确，因为事实上根本没有能完全满足他们需求的产品。这就涉及我们对市场营销下定义时说过的预测消费者需求。

●兼容性 潜在的使用者认为创新必须要和他们现有的价值观、过去的经历以及需求相符合。与价值观和准则不相容的理念要么完全不被接受，要么不如相容的理念被接受得快。

●相对复杂性／简洁性 如果创新理念或者创新产品被理解、使用起

来太困难，人们可能不会接受这种创新。

●可试验性 如果潜在使用者有机会试用或试验创新产品，被接受的可能性就会大大提升。

●可观察性 别人越容易注意到某项创新，那么这项创新就越有可能在同龄人和私人社交网络间被传播交流。因此，也就会产生更多的正面或负面效果（即“创新者”对“早期使用者”的影响）。

产品战略决策

营销者需要做出一系列有关产品生产的决定。我们可以把这些决定总结为以下四个方面：

●核心利益 我们已经知道，产品必须具有能满足顾客需求的特征。总的来说，营销者需要明白需求的等级（顾客心理需求的相对重要程度），并且确保产品具有的利益（有形的和无形的）符合这些需求。

●实际产品 这一层面的决定包含产品设计、风格、质量、颜色、品牌名称以及包装。实际上，这些都是核心利益的展现。

●附加产品 这一层面的决定包括任何对于顾客来说能够提升产品价值（并且让我们的产品和竞争对手相比与众不同）的行为，包括安装、担保、信用以及售后服务。

●产品范围（深度和广度） 这一层面的决定包括产品范围的广度（例如小型家庭掀背式汽车、家庭轿车、豪华轿车）和产品的深度（例如所提供的发动机类型、内饰水平、配置水平）。

公司要想不断发展革新，就需要给各产业定性，并充分利用各种成长的机会。公司必须明确并依据顾客的需求和愿望行事，而非依照自己产品的寿命长短。企业不能只生产产品、提供服务，而是要让顾客愿意和自己做生意。

市场营销短见

市场营销组合中有一个重要的概念，叫作“市场营销短见”。西奥多·莱维特（Theodore Levitt）1960年在《哈佛商业评论》（*Haverd Business Review* ）一书中提出了这个概念。简单地说，莱维特指出企业需要以顾客需求为中心，而非以自己的产品种类为中心。

莱维特以美国铁路行业作为例子，指出由于狭隘的市场观念，此行业不能够持续增长。铁路行业的收益减少，不是由于客运需求减少，也不是由于汽车、飞机等运输工具取代了对铁路运输的需求，而是由于铁路行业的高级决策者仅仅把自己视作铁路行业，而

非将自己视作运输行业的一分子。这些决策者的理念是以铁路为主导而非以运输为主导，他们以产品为中心而非以顾客为中心。

价格

价格是营销组合的第二部分内容，虽然营销组合的各个部分都密不可分，但是产品与价格这两个部分有着极为密切的联系。从根本上说，价格是顾客为了获取产品或服务中的利益而必须支付的总额——也就是我们在星期日提到过的交换 概念。

在学习价格战略时，我们需要了解三种相互关联的因素（被称为“价格三角 ”），这三种因素在所有企业做有关价格的决定以及进行价格战略决策时都发挥着作用。它们是：

- 目标顾客对我们以及我们竞争对手的产品或服务的性价比认知。
- 成本结构。
- 竞争对手的价格水平。

我们以“价格三角”的形式来展现它们之间的关系（见图4-3）：

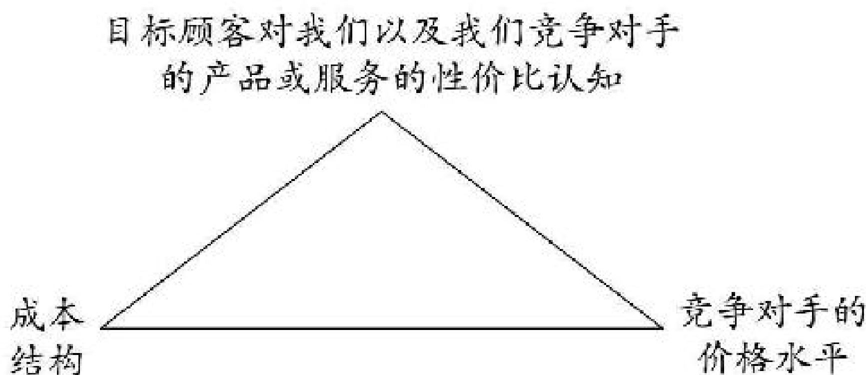


图4-3 价格三角三者间关系

目标顾客对性价比的认知

性价比 是顾客对产品或服务中的利益是否能满足自己需要的认知，是以顾客是否愿意花钱购买来衡量的。我们可以用下面这个简单的例子来阐释：一位顾客看上了三件产品（A、B和C），这三件产品中的利益都能以同样的标准满足他的需要。但是这些产品的价格不同（见表4-2）：

表4-2 三件产品的不同价格

产品	价格（元）
A	225.00
B	264.00
C	210.00

在这种情况下，价格最低的产品（也就是产品C），具有最高的性价比，也就是说具有最低的成本和最高的利益。我们可以用一个简单的等式来说明：

$$性价比=\frac{产品优点}{价格}$$

大多数人在选择特定品牌、特定型号的产品时都很有经验，会去选择价格最低的产品。

但是，如果我们觉得这三件产品各自有着一些不同的优点，那么评估每件产品的性价比对顾客来说就是个难题了。在这种情况下，顾客会采取各种各样的战略。一些顾客会对备选产品的性价比进行彻底详尽的分析，然后依据分析找出性价比最高的产品。另一些顾客会只关注自己那一两个最重要的心理需求，以此来做决定。还有一些顾客会依据过去的品牌购买经验。当然还会有顾客不考虑产品优点，只选择价格最低的。

顾客在购买耐用品（例如汽车和洗衣机）时，或者是企业在购买大量产品时，对性价比的考量会有一个附加的组成部分，那就是长期花费。例如，一家航空公司不只对某架飞机的价格感兴趣，而是会关注长时间使用它会带来的花费，可能会包括氮化物排放税等因素。

价格同时也和顾客对质量的认知密不可分，质量关系着性价比。如果一个像香奈儿这样知名品牌的产品“过于便宜”，顾客可能难以接受，因为顾客感觉自己估计的产品的优点，不可能以这么低的价格获取到。这种现象被称为“消费者认知失调”，也进一步展现了产品和价格战略之间的关联。



质量与价格

比利时啤酒制造商“时代啤酒”（Stella Artois）1982年至2007年间在英国进行了以“贵得舒心”为口号的促销活动，目的在于让相对较高的产品价格变成一种利益而非障碍。这是一种利用质量和价格之间的关联，占顾客便宜的做法。

成本结构

价格和成本不是同一个概念。价格基本上由顾客的价值认知决定，而成本则是生产和发布产品花费的金钱。我们可以将成本分为以下两大类：

●可变成本 被这样命名是由于可变成本和生产量有直接关系——生产的产品越多，可变成本就越高。比如原材料、劳动力、经营费用都直接和生产挂钩。

●固定成本 同样，我们从名字就可以看出，此类成本不随产量变化。不论我们是否制造产品，都会有这类花费。比如办公室／厂房租金、营业税、销售和管理人员的工资。

当产量达到某一水平时，总成本（固定成本和可变成本）会和收益值达到平衡。这个点被称为收支均衡点 ：从这点起，增加产量，企业就会盈利。

从营销者的角度来说，成本给价格设置了最低底线。表4-3展示了六套方案（A-F），每套方案的单位产品生产的变量都不相同，这些变量包括：产量、单价、收益（产量*单价）、单件产品可变成本、单件产品可变成本*产量、固定成本、利润／亏损。

表4-3 六套不同方案

	方案					
	A	B	C	D	E	F
产量	5 000	5 000	5 000	15 000	5 000	20 000
单价 £	10	20	10	10	10	10
收益（产量*单价）£	50 000	100 000	50 000	150 000	50 000	200 000
单件产品可变成本 £	4	4	8	8	10.5	10.5
单件产品可变成本*产量 £	20 000	20 000	40 000	120 000	52 500	210 000
固定成本 £	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
利润／亏损 £	0	50 000	–20 000	0	–32 500	–40 000

A 此方案是一个简单的收支平衡的例子。在这个方案中，产量为5 000，单价为10英镑，可变成本为每件产品4英镑，固定成本为30 000英镑。在这种情况下，会出现收支平衡。

B 这个方案中，产品单价是A方案的两倍，其余因素不变。在这样的条件下，企业能够收益50 000英镑。这个例子向我们展示了提高价格的作用。

C 此方案中，除了可变成本由方案A中的单件产品4英镑提高到8英镑外，其他因素不变。这样会造成20 000英镑的亏损。

D 此方案和C方案中的成本一样，但是达到了收支均衡点。为达到平衡，产量需要变为原来的三倍（从5 000到15 000）。这个方案说明当售价和可变成本（此方案中是2英镑）之间的差别［我们称之为“贡献”（contribution）］相对较小时，要想达到收支均衡点，需要极大地提高产量。

E 此方案和方案A基本相同，除了可变成本从每件4英镑涨到每件10.5英镑，这样一来单件可变成本比售价高了0.5英镑。这种情况会带来32 500英镑的亏损。

F 此方案中，产量是E方案的四倍，但亏损却增加了（从32 500英镑变为40 000英镑）。这说明当可变成本高于售价时，增加产量只会给企业带来更大的亏损。

竞争对手的价格水平

竞争对手的价格水平是价格三角中的第三点。我们会尽一切可能去了解顾客的需求，并满足顾客的需求，给顾客提供最划算的方案。但是，别忘了我们的竞争对手也在做同样的事情。

小贴士

有些产品很难做得与众不同——例如钉子和螺丝、汽油等——这种情况下，价格最低战略将会取得成功。

不同的手段

企业在定价时会采取不同的手段。例如，美国沃尔玛零售商（英国的阿斯达[1]）的战略定位是在广泛的市场领域中，提供最低的价格。相反，宝马力图将自己的产品和众多子市场中的产品区分开来，它的定价是依据顾客对宝马这个品牌的价值认知。香奈儿采取的是针对性战略，以特定子市场为目标，通过独特性区分自己的产品和其他产品。

在许多企业中，价格对于营销者来说是营销组合里最直接、最灵活的工具，因为价格相对容易改变。因此，许多企业会依靠减价来增加销量或是应对竞争挑战。但是减价战略是一把“双刃剑”：虽然减价在短期内能够增加销量，但是可能会降低顾客对产品的价值估计。减价促销看上去能带来下列两个好处：

●增加总销售量。

●鼓励之前不购买产品的顾客进行尝试，这些顾客或许之后就会成为常客。

但我们也可以从反面来思考这个问题：

●临时的降价促销的确会带来销售量的猛增，但是艾伦伯格（Ehrenberg）、哈蒙德（Hammond）和古德哈特（Goodhardt）1994年做的一项调查显示：大约80%在降价促销期间购买产品的人，都是已经在使用该品牌的顾客。所以降价期间的这些销售会使公司的利润减少。销售总量是一码事，但利润是另一码事。

●艾伦伯格等阐明减价促销战略不会对消费者忠诚度或是顾客再次购买率有长时间影响。在促销时选择更换品牌的顾客会在更换的品牌促销结束后重新使用原来使用的品牌。

小贴士

要想高效，营销者不仅要对竞争对手的一举一动时刻警惕，同时也要关注顾客对自己和竞争对手产品或服务的反应。这一点强调了市场营销信息和市场营销调查的重要性。

价格战略决策

价格决策必须要考虑到上述价格三角中的三种因素。然而，价格同时是营销组合的一部分，和营销组合中的其他要素息息相关。如果我们是在无差别市场（例如零售汽油）中运营，价格战略会显示想要通过增加产品利益从而更好满足顾客需求来使产品与众不同是非常困难的。另一方面，如果我们在奢侈品市场（例如香水、珠宝、手表）中运营，我们可以依靠产品利益（包括品牌之类的无形利益），使我们的产品在竞争中与众不同。在这种情况下产品或服务应该采取价格定位策略，才能够：

●让消费者认识到产品或服务的价值。

●让消费者感到我们的产品或服务在竞争中有更高的价值。

●使我们在中期获利（这里将获利定义为总收入减去总成本后仍额外获得的利润）。

时间与价格

时间是另一个需要考虑的变量。产品生命周期揭示了购买量（收入）和时间之间的关系。当新产品刚刚发布时，企业会将价格定得最高。这种方法叫作“撇脂定价法”（又叫“高价法”）。当产品进入成熟阶段时，价格会降低以刺激购买。这种方法叫作“市场渗透定价法”。

总结

今天我们学习了营销组合中的两个部分：产品和价格。

产品是一切能够满足顾客心理需求的东西，包括有形因素和无形因素。服务相比于产品，无形性更强。特征是指产品的性能，特征承载着利益，利益可以是有形的（比如更安全的刹车）也可以是无形的（比如品牌）。

产品生命周期包括导入——成长——成熟——衰退四个阶段。尽管研发新产品可能会十分昂贵，但是找到能够满足顾客不断变化的需求的方法至关重要。

价格三角中的三种因素会影响价格：顾客对性价比的认知、成本结构以及竞争对手的价格水平。我们需要留意一个重要的概念：性价比即利益和价格之间的关系。当所有的产品或服务所包含的利益相同时，价格最低就意味着性价比最高。

成本不等于价格，成本是一种货币价值衡量，衡量有盈利产品生产和发布的花费，包括固定成本和可变成本。

小测试

1.什么是产品？

a）顾客消费的成果。 □

b）驱使顾客的动机。 □

c）购买的结果。 □

d）营销组合的基本要素。 □

2.是不是产品只能具有有形利益或无形利益中的某一项，而不能同时具有两项？

a）是的，此观点正确。 □

b）只有服务是这样的。 □

c）不，产品可以同时具有有形利益和无形利益。 □

d）只有高档食品是这样的。 □

3.什么是产品特征？

a）广告活动的根本。 □

b）是产品的性能，承载着能满足顾客需要的利益。 □

c）产品最好的方面。 □

d）杂志中关于新产品的文章。 □

4.什么是品牌？

a）包装 □

b）广告活动的主题 □

c）新产品理念 □

d）无形利益的一种重要形式 □

5.随时间推移，产品收益的增长以及随后的衰退这一过程叫作？

a）产品生命周期 □

b）产品轨迹 □

c）产品过山车 □

d）产品云霄飞车 □

6.新产品研发的成功与否与什么因素相关？

a）创新的扩散 □

b）广告预算 □

c）产品研发时间 □

d）产品发布时间 □

7.莱维特的“市场营销短见”理论告诉我们？

a）顾客并不会注意到所有可供选择的产品。 □

b）顾客不会注意到所有的广告。 □

c）营销者无法发现市场中所有的潜在顾客。 □

d）企业必须以顾客为主导，而非以产品为主导。 □

8.什么是价格？

a）生产产品的花费。 □

b）讲价前的标签价。 □

c）为获得产品或服务中的利益，顾客所必须支付的总金额。 □

d）确保总是比竞争对手的价格低10%。 □

9.什么是性价比等式？

a）需要／利益 □

b）有形利益／无形利益 □

c）价格／成本 □

d）利益／价格 □

10.总成本由什么构成？

a）价格和成本 □

b）固定成本和可变成本 □

c）新添成本和已有成本 □

d）以上都不是 □

[1] 1949年成立，1999年被沃尔玛收购。

星期五
营销组合——渠道

昨天，我们重点讨论了营销组合中的两个部分——产品和价格。今天，我们的重点是营销组合4P中的第三个部分——渠道。

渠道最初、最简单的意思是产品或服务的“交换”所发生的地方。市场这个词，能让我们联想到露天自由市场、义卖会、集市等，我们这周最开始就说过，市场营销以买家和卖家之间的这种基本交换关系为起点。然而，在当今背景下，渠道关注的重点是产品和服务是如何分销给顾客的。

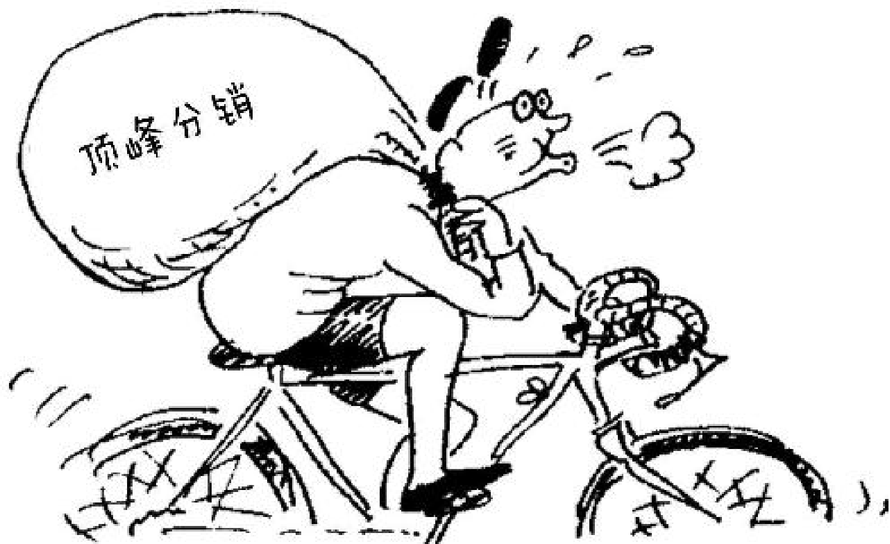
今天，我们会讨论分销渠道、渠道的类型、渠道的特征以及一些分销渠道战略决策中的关键因素。

渠道与分销

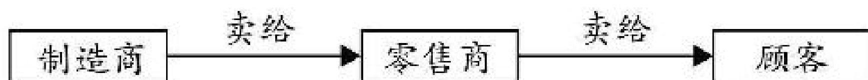
在当今背景下，营销组合中的渠道部分是指产品和服务是如何分销给顾客的。分销可以指产品的实物分销，也可以指分销的渠道。

- 实物分销 是计划、监测、控制产品的销售与配送，是确保产品能够按照顾客所需的数量和希望购买的时间提供给顾客的重要部分。

- 分销渠道 是第三方机构，确保顾客能够购买、使用产品或服务。



我们可以构想这样一个简单的分销渠道：



在这个例子中，如果制造商把产品卖给了零售商，那么零售商就会在制造商的价格基础上加价。从商业角度看，零售商必须在营销过程中给产品增加价值。 零售商——大体来说算是中介——有许多种增加价值的方法：

●对于制造商来说，跟少量的零售商打交道比直接跟无数底端顾客打交道更划算 。

●零售商会比底端顾客购买的产品数量更多 ，这可以在实物分销环节节省制造商的成本。

●零售商营业地点 更符合顾客的购买习惯。例如城郊购物中心。

●对于某些产品来说，零售商的声誉 可以提升顾客的感知价值，比如哈罗德百货 [1] 。

理解产品的分销渠道似乎比理解服务的分销渠道更容易，因为我们之前说过，服务有“不可分性”（服务的提供和消费是同时完成的）。然而，服务也可以通过中介来提供给顾客。旅游代理机构和抵押代理人可以作为例证。

小贴士

制造商／服务提供者和中介在渠道中的关系应该是双赢的。

渠道类型

对营销者来说，有两大分销渠道可供选择：中介和直接渠道。

中介

中介是独立的组织机构，它进行的是一系列与在营销过程中增加产品价值相关的活动。最主要的两个群体是零售商和批发商。

零售商 包括下面这样的企业：

●超市：乐购（Tesco）、森宝利（Sainsburys）

●百货商店：弗雷泽百货（House of Fraser）、约翰 - 路易斯合伙公司（John Lewis Partnership）

●商业街特许经销店：Topshop、Next

●便利店：Martin McColl，Spar

●独立零售商，包括专卖店

●特许经销店：麦当劳（McDonald's）、宜家（IKEA）、赛百味（Subway）

特许经销店

严格来说，特许经销店不只是一种渠道，更是一种经营模式的范例。总公司旗下拥有许多特许经销店，总公司给它们提供某种商业模式（品牌、产品来源、培训、宣传等）。总公司以此来扩大商业覆盖范围，同时给旗下公司提供有效的商业经营模式。许多著名品牌都有特许经销店渠道。

批发商 主要将商品或服务销售给那些会再次转卖的买家，或者是卖给用于商业用途的买家。批发商包括：

●批发销售商——主要将产品卖给零售商，可以是全面的［销售各领域产品，例如布克批发（Booker Wholesale）］，或者是专门领域的［例如海产品批发商，像M&J海鲜（Brakes Group的一部分）］。

●现金交易批发商——有固定的经营场所，通常不进行配送。顾客到批发商这里购买所需产品（例如Selco Builders' Warehouse）。

●工业分销商——将产品卖给制造商而非零售商，工业分销商有各种各样的存货能满足顾客需要（例如为英国工业提供各式润滑油的Nationwide Fuels）。

●生产合作社——通常是在农业市场中，合作社成员们将产品分组聚集，然后卖给顾客，共享利润。

直接渠道

由于成本原因，企业常常会选择直接和顾客做生意，同时，也是由于直接和顾客做生意更能建立起顾客关系。直接渠道大致分为以下两类：传统渠道和新媒体渠道。

传统渠道

称它为传统渠道，是因为这些渠道已经被采用了一段时间。以下是一些广为人知的例子。

●直接邮寄——包括直接将促销材料寄到潜在顾客的家中或办公室，鼓励顾客直接购买。（例如《读者》杂志）

●家庭购物目录——是直接邮寄的一种变形。一份目录会被寄给顾客，鼓励顾客购买目录上列出的产品。［例如利特尔伍德（Littlewoods）[2] 目录］

●广告插页——促销宣传材料会被放入选定的杂志中，材料上印有告诉顾客如何直接购买的指示。

●电话营销——通过打电话直接将产品卖给顾客，在消费者市场和企业对企业市场中都适用。

●直接推销——包括上门推销和在派对中推销（例如英国派对计划Party Plan UK），适用于消费者市场。

●个人推销——可以是公司拥有专门的雇员也可以雇用销售代理。在企业对企业市场中，销售的动力主要得益于销售人员和买家间的私人关系。

●电视购物——更准确地说，应该叫作“电视直销”。电视直销在美国很常见，现在也被传播到世界其他地方，例如英国就利用了卫星技术的繁荣和无线信号的发展来进行电视直销。电视直销包括把某件产品直接宣传给观众，然后一般会给观众提供一个免费电话号码供观众拨打购买。

新媒体渠道

电子科技的迅速发展给市场营销者打开了许多营销新渠道的大门。营销者主要利用这些新渠道进行促销（我们明天会讨论这个话题），同时，新媒体也给分销提供了新的渠道。

●网站——被各种企业及个人广泛使用，被称为“网上购物窗口”。很明显，有了这种电子商务模式，企业能够和顾客直接进行买卖，打开了一种新渠道。许多企业有传统的零售渠道，但同时也直接通过自己的网站进行贸易。

●专门网站——例如易贝（eBay）有一个销售研发小组，用于帮助卖家在易贝这个渠道内进行商业活动。

●电子邮件直销——和传统直接邮寄的性质相同，但它通过电子邮件传递信息或者是引导收件人去访问购物网站。

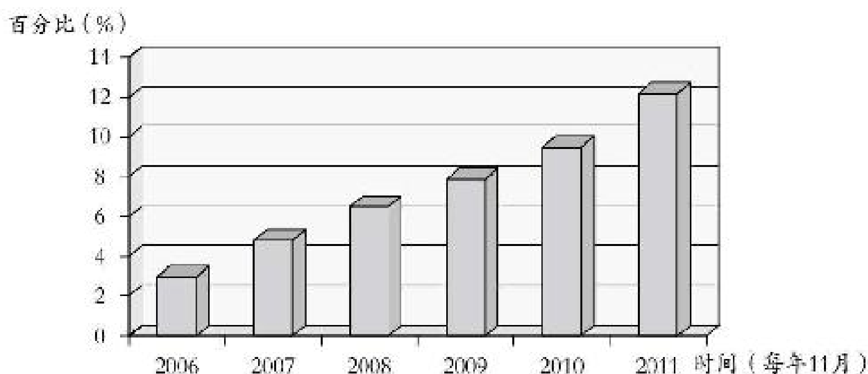
●移动电话营销——由于智能手机、3G／4G网络以及相关软件的发展，顾客能够通过手机直接购买产品。

●音频播客和视频播客——分别是能够下载到手机上的声音或视频文件。营销者现在正在尝试通过不同手段让播客成为分销的高效渠道。

多变的渠道

分销渠道的一个重要特征就是多变。市场营销过程会受到变化的影响，分销渠道的选择与决定也不例外。像产品一样，渠道受大环境和其他市场力量的影响较大，随时间推移，不同的渠道会经历成长和衰退，类似产品生命周期。

传统渠道会给新媒体渠道让路，其中一个主要的变化就是网络零售市场份额的增长。图5-1以百分比的形式展现了2006到2011年英国的网络零售额占周平均销售额的比例。



来源：零售销售——2011年11月，英国国家统计局。

图5-1 2006到2011年英国的网络零售额占周平均销售额的比例（%）

该数据显示了网络零售所占英国全国零售方式份额的显著增长（从2006年的3%增至2011年的12.2%。

亚马逊（Amazon.com）是最广为人知的网络零售商之一。公司成立于1994年，在美国以及一些欧洲和亚洲的国家进行贸易。截至2010年12月31日，该年度网络销售额达到342亿美元，是2006年销售额的319%（2006年的销售额为107亿美元）。

渠道特征

渠道内各成员间关系的类型和性质由涉及的各方协商决定，所以可能是多种多样的。拿一个简单的制造商/零售商的例子来说，他们之间可以有一个中期的合同关系，也可以不那么正式，有相对灵活性的关系。

一些生产商会建立排外性渠道，例如汽车制造商拥有经销商网络权。这种关系要比非正式的制造商/零售商关系包含更多合作伙伴因素。经销商会进行投资以支持合作伙伴——制造商的投资，制造商也承诺通过促销等方式来支持经销商。

分销渠道中各个成员间的相对“力量”可能会明显不同。例如，我们所举的汽车制造商和经销商的例子中，可能会有人觉得他们之间的关系是“互惠”的（双方都能得到好处）。然而，在不同的市场条件下渠道中某些成员的“力量”可能会比别的成员大很多。下面的两个极端例子说的就是这种“渠道队长”（**channel captaincy**）：

●英国超市 据市场调查公司关键笔记（Keynote）估计，乐购（TESCO）、阿斯达（ASDA）、森宝利（J. Sainsbury）、莫里森（Morrison）、维特罗斯（Waitrose）、阿尔迪（AlDI）、利德（Lidl）、马莎百货（Marks&Spencer），占据了英国2009年大约93%的食品零售额。这种优势给这些大型超市提供了和供应商讨价还价的有利地位。

●奢侈品 奢侈品生产商会选择零售商，给零售商提供区域独家经营位置，同意在指定区域内不将产品卖给其他零售商。奢侈手表制造商劳力士（Rolex），采取的就是这种方式。劳力士官网上的“零售商坐标”页面告诉顾客在某一区域可以去哪里买到劳力士手表。这种品牌的“力量”让制造商可以挑选零售商并且和零售商谈条件。

尽管渠道中的成员需要相互依靠，但是他们常常会依据自己的短期利益单独行动。因此维持互惠共赢关系会十分困难。很显然，如果成员间有更多的投资和更长久的合同关系，那么渠道中的成员就更有可能以互利共赢的方式经营运作。

分销渠道战略决策

市场营销的每个方面的起点都必须是确认企业的目标顾客子市场，分销渠道战略也不例外。营销者必须考虑两个问题：

●该渠道是否将产品投放到了合适的地点：目标顾客希望到哪里购买产品？

●该渠道能提升产品的价值吗？

营销者经常会考虑和竞争对手使用同样的渠道，这样一来顾客在看到对手产品的同时也能看到自己的产品。例如，某个食品专卖品牌会希望自己的产品和直接竞争对手的产品在同一家超市售卖。但另一方面，也有营销者希望（或被迫）采取和竞争对手不同的渠道。一个很好的例子就是小型专门食品生产商会通过网络或其他渠道（比如农贸市场）“绕过”超市，将产品卖给目标顾客。

小贴士

营销者必须对渠道随时间变化而产生的改变时刻保持警惕。网络渠道的发展可能就是造成英国商业街零售商一段时间收入减少的部分原因。

总结

今天，你知道了渠道在营销组合里主要是指分销渠道——产品或服务是怎样提供给顾客的。营销者可以找中介，即零售商和批发商，他们可以在市场营销过程中提升产品价值。或者营销者也可以直接和顾客做生意，这样可以降低成本，也能提高和顾客建立关系的可能性。

直接渠道大致可以被分为传统渠道和新媒体渠道。最近网络渠道销售额所占全英国零售额的百分比显著增长，正是一个表明渠道会随时间推移成长的例子。

渠道可以有不同的特征。一些渠道中有排外的伙伴关系，例如汽车市场中的经销商网络权。有时候中介可能会成为分销渠道中最强有力的成员，例如占主导地位的超市。

一些企业选择和竞争对手采用同样渠道的方式营销，另一些则选择给顾客提供其他的购买渠道，例如直接营销而非让零售商经手。

小测试

1.什么是分销渠道？

a）销售到欧洲。 □

b）将产品或服务提供给顾客供顾客消费的第三方。 □

c）不同市场之间销售的传播。 □

d）以上都不是。 □

2.为什么类似零售商这样的中介可以提升产品价值？

a）因为合同的习惯规定。 □

b）零售商只不过是服务的提供者。 □

c）零售商使成本增加，所以如果他们不能提升产品价值，生产者就没理由雇用他们。 □

d）零售商的作用被高估了。 □

3.为什么批发商不同于零售商？

a）批发商不打广告。 □

b）批发商是将东西卖给再次销售的人或者是用作商业用途的人。 □

c）批发商的销售总量最高。 □

d）以上都是。 □

4.直接营销渠道包含哪两类？

a）传统渠道和新媒体渠道 □

b）营利和非营利 □

c）批发和个人 □

d）产品和服务 □

5.为什么考虑渠道随时间的变化这一点非常重要？

a）由于要考虑季节性因素。 □

b）由于运输成本的增加。 □

c）随时间推移，有的渠道在发展，有的渠道在衰退。 □

d）由于机会的减少和城郊的发展。 □

6.渠道队长是指？

a）在制定营销战略时占据领导地位。 □

b）控制着船只到欧洲的航线。 □

c）在销售针对休闲帆船市场的产品时，使用最好的零售商。 □

d）在渠道内拥有最大权力的成员。 □

7.虽然渠道内成员相互依靠，但他们经常？

a）依照自己短期最佳利益单独行动。 □

b）错误理解自己的角色。 □

c）相互之间没能很好地沟通。 □

d）对市场营销持不同的观点。 □

8.决定分销渠道的第一步是？

a）哪些因素是可利用的 □

b）生产部门 □

c）这些渠道是否能将产品投放到顾客想去购买的地方 □

d）下降的销售总量 □

9.为什么一些企业想和竞争对手使用同一渠道？

a）他们可能会错过一些东西。 □

b）顾客在看到对手产品的同时，可以看到他们的产品。 □

c）他们不想被漏掉。 □

d）这是一贯做法。 □

10.下列哪个部门销售量的显著增长显示了互联网渠道的成长？

a）英国广播公司 □

b）慈善委员会 □

c）亚马逊购物 □

d）马麦酱 □

[1] 哈罗德百货不仅是伦敦最有名和最高级的百货公司，而且还是各国游客去伦敦必逛的景点之一。——编音注

[2] Littlewoods创于1982年，是一个专注现代厨门建材，集制造、销售为一体的综合性品牌。——编音注

星期六
营销组合——促销

今天我们来学习营销组合4P中的最后一个部分——促销。促销指的是企业促进、推动产品或服务在顾客心中的形象的提升。

促销同时也是营销组合中最容易被察觉到的一部分，在一般的大众娱乐领域，比如电视、广播、电影院以及快速发展的互联网中，都能看到促销活动。因此，不难理解，在很大一部分人的观念里，促销等同于营销。不过，我们知道，促销只是营销的一部分。

我们将从促销与市场营销沟通、促销战略的七个关键决策领域、道德准则和规章制度、独立监管机构这几方面入手了解促销。我们也会简单讨论促销的道德准则和规章制度。

促销与市场营销沟通

促销是营销组合的第四部分，可以被视作企业促进、推动产品或服务在顾客心中形象提升的活动。促销和市场营销沟通有很大关系，是一个给顾客提供信息 和说服顾客 的过程。

市场营销沟通包括建立并提供一系列综合协调的信息，这些信息目的在于给目标顾客制造购买欲。理想状态下，市场营销沟通需要长时间维持、管理和顾客的关系，从售前、销售直到售后阶段都要努力维持顾客和品牌持久的关系。

沟通过程可以用模型图表示出来（见图6-1）：

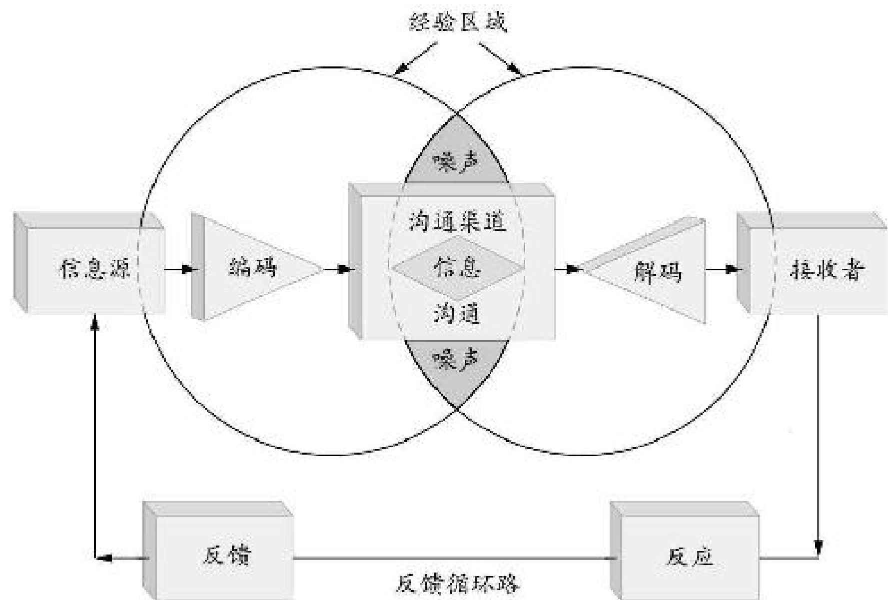


图6-1 沟通过程

沟通过程包括十个要素。

●信息源 企业将信息传递给另一机构。

●编码 将预期的信息进行编码，将信息变为象征性形式，也就是形成文字和图像。

●信息 信息源传递出的一系列文字、图片、符号。

●沟通渠道 信息源所利用的将信息传递给接收者的渠道。

●解码 接收者理解信息源所传达信息的含义的过程。

●接收者 接收信息的一方，通常是顾客或潜在顾客，同时也包括可能影响顾客观点和行为的人员。

●反应 接触到信息的受众的表现。可能是从没意识到某些产品或服务的存在变为意识到它们的存在，甚至是确定要购买该产品或服务。

●反馈 接收者的反应中被传达给信息源的那部分。例如市场营销调研结果。

●噪声 沟通过程中未料到的干扰或是曲解，通常会导致接收者得到不同于信息源所发出的信息。干扰包括竞争对手的信息、杂志中的文章、网络中的信息等。

●经验区域 信息源和接收者经验领域的重合越多，信息的传递就越高效。

促销战略决策

促销战略的制定包含七个关键决策领域。

确定目标观众

星期三，我们讨论过企业确定目标子市场（确定目标活动）这一战略过程。确定目标活动使我们能够定义并概述顾客的心理需求及接触到的媒体。企业可能会有多个目标子市场，下面的很多决策领域都受子市场特征的影响。

例如，年轻的目标受众可能很少接触到传统的媒体，因此营销者需要利用新媒体（网络和移动设备）。

制定促销目标

虽然终极目标是让顾客购买产品，但是促销目标需要被拟定为“吸引”目标观众一步步接近终极目标这种形式。顾客可能会有一系列的态度变化——一开始是意识不到产品的存在 ，之后变为能意识到有该产品 ，再发展为明白 产品中包含的利益，之后，在真正行动 （购买）前，确信 该产品能满足自己的需要。例如，如果目标观众根本不知道企业的产品，那么促销目标就应该是让观众了解产品。营销者应该制定一个类似这样的目标——在接下来的第一阶段活动中，让40%的目标观众对产品有所了解。

编辑信息

编辑信息的第一步是理解当前任务。我们的促销目标是什么？信息可以是信息型的，也可以是说服型的，或者两者兼有之。简单的信息型信息可以是：“新店周一早8点开张”。说服型信息出现在各类媒体中，例如印刷品、电视、广播、互联网、移动电话，我们一天到晚都在接触。信息的编辑要以满足顾客心理需求为目的。营销者通常依据顾客最关键的需要（依据我们星期一讨论过的需求等级）作为编辑信息的基础。

为了沟通交流，我们需要先对信息进行“编码”，然后使顾客能够“解码”出最原本的信息。事实表明，对顾客越了解，信息就会越高效——活动准备阶段的市场营销调研能够为了解顾客提供大量信息。信息的设计也在很大范围上受媒体性质的影响。例如，杂志中的广告能够被反复阅读，所以这种类型的信息就需要包含比电视广告更详细的内容，同时，电视广告则有条件利用各种移动图像以及对话、音乐等音效。

选择媒体

媒体负责将信息传递给目标观众，有多种媒体可供营销者选择。

●印刷广告——包括全国性或地区性的报纸、免费印刷品、专门兴趣领域的杂志（例如音乐、园艺）、特定年龄段的杂志［例如《传奇杂志》（*Saga Magazine* ）］、代表特定生活方式的杂志［例如《尚流杂志》（*Tatler* ）］。

●电视（地面电视、有线电视、卫星电视）——能够播放复杂的多媒体促销信息。

●影院——所播放广告的时长可以比电视长，并且能够根据所放电影类型，将特定信息传递给特定观众。

●商业广播——声音类广告，类似影院，可以依据广播播放的内容，将信息传递给特定听众。

●个人推销——一种非常有效的促销方式，因为接受过训练并有经验的销售人员能够和顾客进行直接沟通。通常应用于企业对企业促销的关键部分以及昂贵耐用品（比如汽车）的促销。

●直接营销——邮寄、宣传册、电话（包括自动拨号）。

●户外海报——包括大型展板、公交站牌、汽车车身广告、飞机机身广告、地铁广告、其他交通工具广告、充气宣传物等。

●公共关系——这一领域关注声誉，目标是赢得顾客的理解和支持，影响顾客的观念和行动。营销者应利用公共关系努力建立并维持企业与大众间的双向、友好关系。成败的关键在于公关人员是否具有将宣传资料投放于合适的媒体的能力。

●赞助——现金或实物支持，可以是小型区域性活动，也可以是类似奥运会或世界杯这样大的国际性赛事。

●网络——包括网站，也包括有赞助商支持的搜索引擎，更包括在主页上刊登的专门设计的广告，这些主页也包括推特或脸书等社交网站。

●移动电话——智能手机拥有量的增长以及3G／4G网络的使用给广告商提供了发布促销信息的新媒体平台。广告商可以利用手机浏览器、应用（应用软件）、短信等平台将促销信息传递给大众。

营销者必须仔细挑选媒体。最先要考虑的就是哪些媒体和目标观众的接触最多。也就是说，有多少人能够接收到由该媒体传播的信息。很明显，媒体能覆盖的目标观众越多，它的价值就越高。

其次，营销者需要评估将信息传递给每个观众的相对成本。使用不同的媒体有各自不同的成本和覆盖面，营销者需要做出合理的对比分析，计算某一媒体将信息传递给一定量观众的成本（通常用每千名顾客花费来表示）。

最后，营销者需要关注媒体能够为信息“做”些什么。一些媒体，例如高端杂志，可以通过增加产品广告可信度的方式提升信息的价值。

制定促销方案

促销方案由两个要素组成，即采用的媒体组合和整个活动期间的行动计划。表6-1就是一个简单的方案。

表6-1 媒体组合的促销方案

媒体	活动	第1个月	第2个月	第3个月	第4个月
电视	4×60秒	×		×	
广播	6×60秒		×		×
印刷品	4× ¼页	×		×	
推特	每周推送	×	×	×	×
公共关系	新闻发布	×		×	

对营销者来说，关键的一点在于确保有一套完整的促销活动方案，且这套方案能够保证信息是建立在之前工作的基础上的，在活动实施过程中，信息的主旨能够被强调。经常出现的情况是，来自企业各部门的信息汇在一起，顾客接收到的是混杂的信息，这样一来最坏的结果会是严重降低活动的有效性。



设定预算

设定预算往往很困难。有些企业依据经济支付能力决定预算。然而，这种方法导致目的（促销目标）和资源之间没有关联。另一些企业采取使用部分销售额的方法，例如可能会拿出去年销售总额的10%作为今年的促销预算。同样，这种方法也导致目标和资源不相关。或许，最好的方法是采取“目标与任务法”——评估哪些事情必须完成和这些事情中包含的任务，以及完成这些任务所需的花费。

评估结果

促销花费是一种商业投资，因此必须评估其有效性。但是，评估促销花费带来的回报（对销售额和利润的回报）很困难，因为有太多影响因素。因此，有效性评估必须通过活动后期的调查，看一看是否达到了促销目标。

道德准则和规章制度

在对产品或服务进行促销时，营销者所用的方法要始终符合道德准则，这一点非常重要——也就是说营销者不能利用营销过程来误导顾客。或许，用未经证实的说法来吸引顾客这种做法很诱人，但是，这种做法是不道德的，也是违法的，同时也会给企业带来负面影响。

做出未经证实的承诺会对企业产生负面影响

虽然通过误导顾客，企业能在短期内获益，但是一旦顾客发现产品或服务不能满足需要，他们就不会再次购买。并且，顾客会对被商家这样欺骗而感到愤怒，他们会告诉亲戚、朋友、同事，扩散传播对商家影响很大。

做出未经证实的承诺是违法的

大多数发达经济体都会立法反对恶意促销行为。英国《1968年贸易说明法案》（*The Trade Description Act 1968*）禁止制造商、零售商、服务部门误导消费者购买产品，法案赋予了法庭惩罚做出虚假承诺的公司或个人的权力。

每件商品都需要“像描述的一样”“质量良好”“适用”。“像描述的一样”，其中的“描述”包括商家打出的全部广告和口头描述。“质量良好”这一承诺中所说的质量问题包括小问题和表面瑕疵，也包括大毛病，以及代表产品要有一定的耐用性。“适用”表示产品不仅适用于一般的需要，还要适用于商家在交易时承诺的范围。

独立监管机构

广告标准局是英国广告业的独立监管机构，来确保广告的合法性、得体程度、准确度和真实性。美国类似的机构是联邦贸易委员会。委员会的职责是代表消费者、企业和社会监督各类媒体广告的宣传是否合法。

总结

今天我们知道了促销是一种市场营销沟通行为，是关于传递信息、说服目标市场顾客的行为。促销是营销组合中最易被察觉的部分，和娱乐节目同时出现在电视、广播、影院、网络上。

理想状态下，市场营销沟通需要处理顾客和品牌之间的关系。从根本上讲，沟通包括对信息进行编码，以及接收者的解码。

制定促销战略所涉及的七个关键决策领域为：确定目标受众、制定促销目标、编辑信息、选择媒体、制定促销方案、设定预算、评估结果。

在对产品或服务进行促销宣传时，营销者不得利用促销过程误导顾客。立法机构和监管机构会保护顾客的权利。同时，依照道德准则行动、不做虚假承诺也是专业营销者的职责。

小测试

1.营销组合的促销部分是什么？

a）市场营销沟通 □

b）浮夸的那部分 □

c）全都和电视相关 □

d）对商业活动的成功不重要 □

2.为什么大多数人都觉得市场营销等于促销？

a）市场营销就是打广告。 □

b）促销是营销组合中最易被察觉到的部分。 □

c）促销是商业娱乐活动的一部分。 □

d）以上都是。 □

3.沟通过程的关键是什么？

a）减少销售 □

b）给印刷材料争取到最合适的价格 □

c）信息源对信息进行编码，接收者对信息进行解码 □

d）隐形信息 □

4.促销目标应该被设定为什么？

a）使顾客的态度慢慢变化，直到最后决定购买。 □

b）按销售额制定。 □

c）根据处于一年中的哪个时间段制定。 □

d）依据可用的专业销售人员数量决定。 □

5.信息可以是：

a）被阅读或被听到 □

b）被看到或浏览到 □

c）信息型和说服型 □

d）以上都不是 □

6.什么是媒体覆盖面？

a）能接触到某一媒体所传递的信息的受众人数。 □

b）某家报纸或某电视频道的声誉。 □

c）顾客使用某一媒体要花费的钱。 □

d）总是比媒体所承诺的要高。 □

7.促销方案制定的两个组成部分是什么？

a）需要利用到的媒体组合和整个活动过程中的行动计划 □

b）销售人员和市场营销人员 □

c）所处的一年中的时间和商品类型 □

d）零售商和竞争对手行为 □

8.为什么评估促销花费的经济回报（对销售额或利润的回报）十分困难？

a）因为成本报账的方式。 □

b）季节性因素需要被考虑在内。 □

c）除了促销以外还有其他太多因素影响评估。 □

d）因为零售商销售系统的不同。 □

9.为什么做未经证实的承诺对营销者来说可能很有诱惑性？

a）能够吸引注意 □

b）能够误导竞争对手 □

c）能够使促销活动快速开展 □

d）能够让股东满意 □

10.除了有规章制度外，为什么专业营销者会避免做出未经证实的承诺？

a）对公司不利 □

b）由于竞争对手的反应 □

c）因为零售商的反应 □

d）以上都不是 □

逆境生存法则

没有任何企业对当今经济环境的显著变化具有免疫力。未来会发生些什么？我们应该做些什么？从某种程度上来说，所有人都是在猜测。但我们能够确定的是，许多行业都会面临需求萎缩，这可能给企业带来更大的竞争压力。在这种情况下，企业必须加倍努力，关注两类群体——顾客和竞争者。下面的十条关键提示，可以帮助你的公司在艰难时期生存、繁荣。

1.关注顾客

在艰难时期，顾客的心理需求、购买习惯、价值态度可能会发生变化。营销者一定不要自以为自己知道顾客在想什么，一定要借助最新调查保证你的观点符合客观情况。掌握顾客的最新信息能够帮助你确定正确的行动方式，以求在变化的环境中实现企业目标。

2.关注竞争对手

在贸易情况不乐观时，企业通常会采取三种方法。最常见的做法是通过降价刺激已有顾客的需求，同时吸引原本购买竞争对手产品的顾客。或者，企业会保持价格不变，但增加商品的利益（例如买二赠一或试用期免费）。企业也会通过创新来满足顾客的心理需求。营销者必须确保收集到有关竞争对手行为的信息，并把信息用在战略决策过程中。

3.了解自己

我们已经知道，业务审计是市场营销过程的一个组成部分，在艰难时期，企业更是要格外关注自己的优势和弱势。想要做到这一点，关键在于保持客观——有太多公司总是自我感觉良好，只关注自己的优势，却看不到自己的弱势。在艰难时期，认清自己的现状能够为应对变化提供坚实的基础。有记录显示，管理者可能会“近视”，也就是说他们看不到需求的变化是如何对产品产生影响的。我们必须避免这种问题。

4.找准子市场

你做的市场细分适应当今环境吗？顾客可能会出现一系列变化，这些变化有可能产生新的子市场。于是子市场中的某些部分可能变得对企业有更大的吸引力，也有可能变得不再那么有吸引力（例如，子市场中有的顾客的可支配收入可能不像另一些顾客受变化影响那么大），所以企业必须能够应对这些变化。现代市场营销调研对收集最新信息起至关重要的作用，你需要依照收集来的信息行动，重新定义、锁定目标子市场。如果不能做到这一点，可能会对企业的成功产生不利影响。

5.提高反应力和灵活性

在经济困难时期，反应力和灵活性这两个相关联的品质对企业至关重要。你或许能够收集到关于顾客和竞争对手的最新信息，但是除非你愿意对这些变化做出积极反应，并且方法自由灵活，否则收集信息就成了单纯的学术研究。在困难时期，管理者可能会存在过于保守的问题——也就是只敢做之前做过的事情。这种做法可能会使我们处于竞争劣势。

6.明白自己产品的优点

为了能够完成“交换”，产品和服务必须具有能够满足顾客心理需求的优点。当经济形势不乐观时，顾客更有可能会反思自己的消费行为，寻求其他能满足心理需求的方法。这给企业带来挑战（就现在已有的顾客来说，他们可能会另寻新卖家）的同时也带来了机遇（竞争对手的顾客可能现在会对我们的产品、服务产生兴趣）。再次强调，我们需要最新的信息，以确保我们对当前的变化采取了正确的战略应对措施。

7.清楚价格和性价比

在经济困难时期，顾客对价格会更加敏感，他们会货比三家，希望在同类商品中找到最低的价格。顾客甚至会选择新的品牌，这些品牌的产品比之前常常购买的品牌要便宜。在“以价格为主导”的购买决定中，顾客会不顾产品的利益差别，仅仅去选择价格最低的产品。在“追求性价比最高”的购买决定中，顾客会权衡产品或服务的优点和价格，从中选取性价比最高的产品，也就是说花最少的钱买到最好的产品。营销者必须清楚顾客是如何考虑价格和性价比的。

8.进行正确的促销

任何时候，和市场保持沟通都十分重要，营销者尤其要注意在制定促销战略时，要做到灵活多变、适应性强。营销者需要随时准备根据顾客的需要和竞争对手的行动，调整信息内容和所用媒体。所以需要一些短期促销活动，使企业能够根据市场要求重新分配资源。

9.迅速行动

我们曾经赞叹过这条古希腊谚语的妙处：“慢慢思考，快速行动。”这条谚语在经济困难时期尤其显得重要。计划的时间变少了，做出错误决定的后果也变得更加严重，但是不做出任何行动又终究会使企业处于竞争劣势。营销者需要利用信息来降低决策风险，但是绝对不能因为缺少最“完备”的信息而不做出任何行动，使企业陷入瘫痪状态。我们只能降低风险，不可能完全排除风险。不行动等于将自己的命运交到别人手中。

10.监测并控制结果

所有优质的计划系统都会将结果和既定目标相联系，在艰难时期，这点至关重要。监测结果和目标（也就是价格的变化或促销信息产生的影响）的时限通常会变得更短，需要在数月内而不是数年来评估完成。因此战略方案必须依照新获取的信息做出调整。在艰难时期，一些市场主导因素不在企业的掌控范围之内，但企业必须能够清楚这些因素，从而评估不同的盛行大环境中的机遇，以此做出反应与调整。

小测试答案

星期日：

1a；2c；3b；4b；5c；6a；7b；8b；9c；10d

星期一：

1b；2a；3b；4a；5d；6a；7d；8b；9d；10d

星期二：

1a；2b；3b；4a；5b；6a；7b；8b；9d；10c

星期三：

1a；2c；3b；4a；5a；6b；7a；8d；9a；10d

星期四：

1d；2c；3b；4d；5a；6a；7d；8c；9d；10b

星期五：

1b；2c；3b；4a；5c；6d；7a；8c；9b；10c

星期六：

1a；2b；3c；4a；5c；6a；7a；8c；9a；10a



SALES

市场与销售丛书

SUCCESSFUL SELLING



成功销售

[英]克莉丝汀·哈维（Christine Harvey）◎著

[illegible]◎译



浙江大学出版社

图书在版编目（**CIP**）数据

成功销售 /【英】克莉丝汀·哈维著；朱禛子译.—杭州: 浙江大学出版社，2019.2

书名原文：Successful Selling

ISBN 978-7-308-18832-6

I.①成…II.①克… ②朱…III.①销售-方法IV.①F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第291147号

SUCCESSFUL PRESENTING IN A WEEK
First published in UK 2012 by Hodder Education
First published in US 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
Copyright ©2012 David Brown
The moral rights of the author have been asserted.
Simplified Chinese edition copyright ©2017 by Zhejiang University Press
All rights reserved.


“企鹅”及其相关标识是企鹅图书有限公司已经注册或尚未注册的商标。
未经允许，不得擅用。
封底凡无企鹅防伪标识者均属未经授权之非法版本。
浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2016-293

成功销售

【英】克莉丝汀·哈维 著

朱禛子 译

责任编辑 张一弛

特约编辑 王怡翾

责任校对 杨利军

封面设计 天行健

出版发行 浙江大学出版社

（杭州市天目山路148号 邮政编码 310007）

（网址：http://www.zjupress.com）

制　　作 杭州林智广告有限公司

印　　刷 浙江新华数码印务有限公司

开　　本 787 mm×1092 mm　1/32

印　　张 5.375

字　　数 68千

版 印 次 2019年2月第1版 2019年2月第1次印刷

书　　号 ISBN 978-7-308-18832-6

定　　价 32.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

目录
CONTENTS

前言
星期日 启动你的成功公式
星期一 掌握产品和服务的专业知识
星期二 掌握购买动机
星期三 攻克异议：让它们变得对你有利
星期四 掌握如何进行成功的演示并完成收尾工作
星期五 打造激励实践体系
星期六 实施动力与支持体系
逆境生存法则
小测试答案

前言

把销售作为一种职业的想法使许多人害怕，然而销售与任何一种业务都密不可分。每一种业务对优秀销售人员的需求量都非常大。在开展任何一种商业活动时，销售技巧都必不可少。成功的销售会推进职业的发展，带来满足感，促进个人成长—这些好处都是显而易见的。

这本书将教会你作为一个不仅优秀更是卓越的销售员应具备的所有技能。无论你是初来乍到、准备以一鸣惊人的姿态进军销售行业，还是经验充足、资历深厚，想要实现事业腾飞，对于现在的你及未来的你而言，这本书都将是一笔巨大的财富。

无论你的销售领域是什么，你都能学会如何让努力更有成效，节省时间与精力，尽可能取得最好的结果。你会像总结出这些成功之道的人一样，拼装出自己的理论系统。一个星期之内让你掌握成功的销售之道指的是使用一组所有专业人士都可以学习的结构化系统。我们将每天学习一个步骤。

你可能会思考自己的个性是否适合做销售工作。你可能会认为健谈是成为一个优秀的销售人员必不可少的一项素质，然而成为一个真诚的倾听者更加重要——能够提出中肯的问题，得知客户的购买动机，进而呈现出你的产品或服务的特点与好处，从而满足客户的需求。如果一直侃侃而谈，而不能适时地提问和倾听，那么就只是在浪费时间和精力。

事实上，没有谁的性格完全适合做销售工作。大多数人可以将终身发展的技能与这本书的经验之谈相结合，以自我磨炼成为一个一流的销售人员，甚至是世界顶尖的销售人员。

我人生中的很多时间都在进行销售、培训销售人员，以及写作一流的销售技巧。在我的另一本书《世界顶尖销售高手的秘密》（ *Secrets of the World's Top Sales Performers* ）中，我采访了来自十个国家十大产业的十位世界顶尖销售人员。有一个成功秘诀是他们全都拥有的，那就是一致性。他们每个人都有一套自己的体系，他们日复一日地按照这套体系行事。

这也同样适用于你。你可以使用这本书所介绍的技巧来设计一些最适合你的个性、行业的销售技能。所以，出发吧！去挖掘知识的源泉，去享受探索的乐趣。祝你能够在此次阅读之旅中找寻真谛，收获成功。

如果你愿意与我分享你是如何使用这些材料的，我将感到无上荣幸。写一本书就如同创造一个新生命，母体需要经年累月的成长和积累，再经过大约九个月的时间以孕育它。当我们的“孩子”长成少年、长

大成人的时候，若能听一听关于他们的精彩故事，便再好不过了。所以，如果你有任何疑问或故事想要告诉我—或者你想咨询我们研讨班的相关事宜——你可以通过ChristineHarvey@ChristineHarvey.com或出版商与我联系。

祝你一切顺利！

克莉丝汀·哈维

星期日
启动你的成功公式

我经常前往中国香港和新加坡，那些地区的商业竞争非常激烈。当地一位记者询问我的书籍与课程中的那些销售原理：“哈维女士，您为什么如此坚定地认为销售人员需要一个明确的目标呢？难道尽其所能还远远不够吗？”

“来，你可以这样想想，”我回答道，“如果你要将自己训练成为奥运会赛跑冠军，你是会每天外出，尽你最大的努力以某一速度跑某一段距离，还是说，你会去了解究竟需要以多快的速度跑多远的距离才能实现目标呢？”

“噢，对，我明白了。”她答道。她明白了这个道理。对于人们来说，尽其所能地去努力工作是痛苦的，他们会对自己赋予极高的期望，然后被失望所击溃。

今天，你将学习如何设置与实现一个适合你自己的目标。（如果仅仅幻想着销售业务会自己长着脚跑来找你，或者守株待兔便可以等到奇迹的话，那么你将永远不会成功。）相反，你需要制定一个寻找成功的最佳方案。今天，你将学习如何：

- 使用新的操作方法
- 设置你的总体目标
- 创建每日目标
- 衡量你的结果
- 采取行动以寻求成功

使用新的操作方法

你还记得上一次换工作的情形吗？是否需要你对自我形象进行适当的心理调适？你很可能需要一定的时间来适应这双“崭新的鞋子”。

有一次我从伦敦飞往芝加哥，去会见我的公司成立后的第一位潜在客户。我仍然觉得自己效忠于以前的公司、以前的工作和以前的同事，因为关于怎样逐渐适应一个新的角色，我毫无经验。如果在销售方面刚刚起步，或者刚换了一家新公司，你可能会感同身受。

然而心理学家说，我们可以通过很多方法来加快自己适应环境的进程。如果我们想象自己在以一个新角色工作，这个新角色让我们感觉舒适自然，并且我们能成功驾驭这一新角色的话，我们会适应得更快更好。



无论是刚刚步入销售领域，还是想要提高回报，我们都会采用一些新的操作方法。我们会强迫自己朝着新的方向进军，设定新目标，将自己置于新的压力之下，磨炼自己。所有这些都要求我们以一个全新的视角看待自我。越早做到这一点，我们就能越快获得成功。

那么，现在让我们来看看，如果你希望在销售领域取得成功的话，需要做哪些准备吧：

- 设置你的总体目标
- 将这一目标细化分解为每日工作
- 执行这些每日需要完成的工作
- 努力获得潜在客户
- 把时间花在关键活动上
- 创建自我管理系统图表
- 组织工作系统

设置你的总体目标

从列表的顶端开始，设定你自己想要达成的目标。你究竟想要达成怎样的目标？用一些特定的术语来对它进行描述。是一个具体的货币数字？是由你的公司设定的一个百分比或倍数？是一笔你想要获得的财产？还是一次促销？

现在想想如何将这一目标转化为能使你达成目标的确切的销售数字。现在，下一个步骤至关重要，这是大多数不成功的销售人员都会逃避的一个步骤—把你的销售目标细化分解为每周和每日的销售额度，然后计算一下实现这一额度所需要的工作量。

计算工作量

问问自己有关工作量的以下问题：

- 我希望达成多少销售数？
- 为了完成一笔销售，我需要多少位潜在顾客？
- 为了达到我的总销售目标，我需要多少位潜在顾客？
- 我需要进行多少活动来争取一位潜在顾客？

  - 拨打电话
  - 直接邮寄信件或发送电子邮件
  - 举办展览或研讨会
  - 发布广告
  - 拨打陌生调查电话
  - 其他

- 为了实现我的目标，我应该坚持哪些每日活动？（包括访问、拨打电话及上述所有活动。）

自欺欺人

世界顶级保险营销员鲍勃·亚当斯措辞严厉地指出了“自欺欺人”这一行为，他认为销售人员所犯的最大的一个错误便是自欺欺人。他说，他并不是生下来就含着通往成功之门的金钥匙，他必须学习效仿那些他能找到的成功的销售人员。

那么他的建议是什么呢？“当你坐在办公桌前的时候，不要自欺欺人地以为自己在进行销售。如果你没有每天面对一定数量的人，就算你每天工作了8小时也于事无补。你在这8个小时里做了什么，才是问题的关键所在。”



如果你没有面对足够的潜在顾客，你永远都无法完成你的销售额，也就永远无法实现你的目标。那么你如何才能拥有足够数量的潜在客户呢？这就要进行足够的预约。就是这么直截了当。“然而，很多人做着繁忙冗杂的工作，却自欺欺人地以为自己在进行销售。”鲍勃说道。

通常情况下，失败与成功的一线之差在于人们忽略了将整体目标分解细化成每日目标和任务。

让我们听取一下来自一些年年业绩攀升的成功人士的建议吧。他们是如何把这个原则付诸实践的呢？

来自瑞典的奥韦（Ove）是一位享誉全球的成功的销售人士。他通过计算制定出了他的年度目标，并将其细化分解成每天需要完成的一个具体数据。他清楚地知道自己每天必须完成多少销售额。他十分了解自己每天必须与多少位潜在顾客进行交谈。

奥韦强调，如果你知道每天你必须完成多少额度的任务，并且你能够完成这一计划，那么成为顶尖销售人员是一件易如反掌的事情。

不适合我！

“哦，不不不！制定每日目标这一策略并不适用于我。”很多人会提出这样的观点。这是我在研讨会上从与会代表那儿听到的最大的误解之声。他们真的不相信能够将自己的活动分解为每日的具体目标。但我们如果想要取得销售上的成功，就必须完成这样一个心理上的转变。

销售来源于日复一日、有条不紊地进行正确的实践。

无论我们是要花三年时间销售一个大型系统，还是需要花一年时间销售一个咨询项目，或者是需要花费三分钟销售一个零售产品，我们仍然需要估量出每天需要做些什么才能引领我们走向成功。即使每年只需要3个客户，我们也仍然需要与6个、9个甚至12个潜在客户谈判。我们需要知道自己的目标数量，然后一直为之努力。

在关于我的《世界顶尖销售高手的秘密》一书的采访中，我发现，每一个行业的每一位顶级销售高手都十分清楚自己的每日销售目标，并且他们会严格执行自己制定的日常活动时间表。难道这是他们的公司告诉他们的吗？并非如此。这些都是他们自己计算得出的。我们如果想要获得真正的并且持久的成功，那么就要开始履行这一策略。

你必须清楚地知道你在寻找潜在客户方面的每日目标，这是你首先需要完成的一个任务。这意味着你要进行预约，然后与潜在客户见面。其他的一切事情都是次要的。

创建每日目标

我们为什么如此强调每日销售目标和每日活动目标呢？这是因为我们见证过那么多才华横溢、勤奋刻苦、心地善良，本该获得成功的人却走向了失败。从来没有人坐在他们面前告诫他们："你看，成功就是来自于日复一日地完成正确的每日目标。"

设置提醒

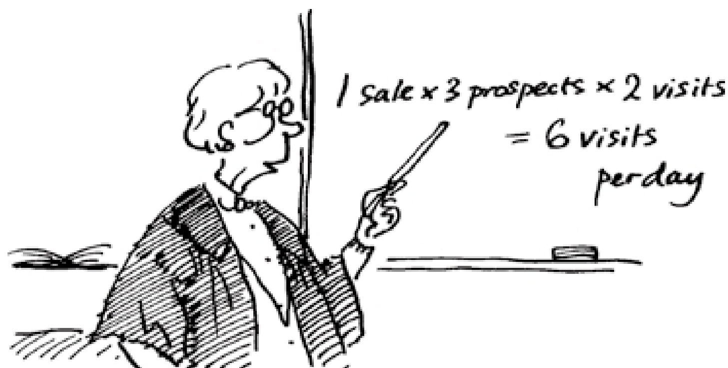
我们知道，你阅读此书是为了追求成功。你想通过贯彻一个战略来更加快速有效地通往成功。你想要避免别人经历过的陷阱。因此，从今天开始就来规划你的目标吧。制订一个保证你实现目标的系统计划。

在可视挂图、屏幕保护和口袋备忘录里创建一个提醒——写上任何你需要提醒自己去做的事情，仅仅努力工作并不能带来成功。做好日程安排，当日与正确数量的客户见面，并且开展一些具体的活动，如此你次日便也能够与正确数量的客户会面。

计算数量

正确的数量是多少呢？我们如果每天需要完成一笔销售，那么我们每天至少需要与3位潜在客户进行会面，这样才能把其中一位客户转化为我们的销售对象，因此我们每天需要进行3次销售访问。不过这要看我们是否能够做到"一锤定音"；换句话说，我们是否可以一次便能完成与一位潜在客户的交流。但如果我们需要与每一位潜在客户平均见面两次，并且每天需要完成一笔销售的话，那么应该怎么算呢？我们每天需要进行多少次销售访问呢？答案是6次。

我们需要时间来进行预约，并且需要努力实现在与潜在客户的交流中做出的那些承诺。因此，对我们的目标进行合理规划，并将其细化分解为每日工作量是十分必要的。



完成销售目标的必要条件是知道目标究竟是什么——每周、每天的具体目标是什么。

企业主也会遭遇陷阱

新的企业主也会遇到完全一样的问题，因此我们可以向他们学习。接下来举一个例子。曾有两位才华横溢并开设有自己店铺的年轻设计师向我寻求如何在商业方面取得成功的建议。他们有许多忠实稳定的客户，但他们担心无法赚足资金维持业务。

以下是他们需要扪心自问的一些问题：

- 我们需要赚多少钱？
- 我们的开支有哪些？
- 我们每年需要销售多少产品才能够抵消我们的所有开支并且赢利？
- 每个星期需要销售多少产品？
- 为了保证每个星期能够完成任务，我们需要做些什么？

他们从来没有以这种提问的方式进行过深刻的思考。他们只是尽其所能做到最好。他们不同寻常吗？并非如此。不管你的行业是什么，这都是你需要避免的一种幼稚的做法。

“好产品”就够了吗？

我曾有幸与查尔斯王子创办的一个以帮助人们创造新的商机为宗旨的英国企业机构合作。通过那段工作经历，我发现成百上千的人都认为拥有一款“好产品”并且大家都“各尽其能”便已足够。然而，随着时间的推移，那些成功人士逐渐了解到，他们必须确切地知道他们每一个星

期、每一天的销售目标是什么；然后，他们必须集中所有精力努力达成这些目标，以确保它们不会落为空谈。

销售可以助你成功

你一定不想被挤出商业领域或销售领域。销售中暗含巨大的机会，其中包括：

- 自我发展的机会
- 晋升的机会
- 帮助他人的机会
- 在工作中得到满足感的机会
- 获得金融财富的机会
- 推进自己想要经营的商业的机会

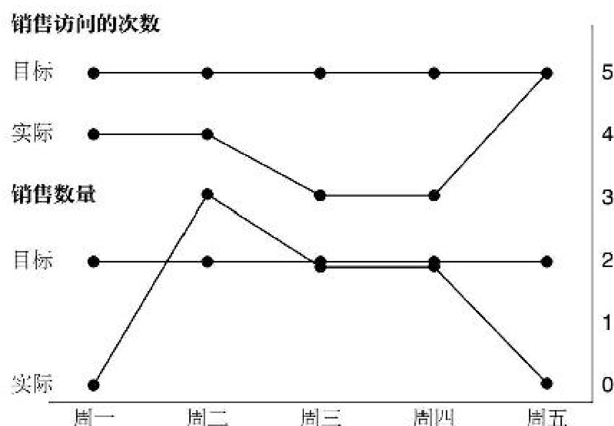
然而，如果在销售方面没有强项与技能的话，很少有企业主能够获得成功。同样，在当今的企业界，很少有人能够不推销自己的想法便能取得进展。

数以百万计的人参与到产品的生产或服务当中，他们的所有工作都依赖于销售人员能够成功出售这些产品或服务。企业需要销售人员。

> 经济发展依赖于持续的销售。你的技能与你的成功具有超乎你想象的更为重要的意义。

衡量你的结果

无论你的目标是什么，一切都应该从对你的目标进行衡量，并把它们细化分解成每日任务开始。请记住，今天是你做好准备工作的一天，你之后的成功将主要取决于你的计划，以及你对这个计划的投入。下图展示了用来衡量结果的几个最关键的因素，即销售访问的次数（目标和实际）和销售数量（目标和实际）。



自我管理挂图和计算机图形

自我管理系统

为了取得成功，你还需要在图中列出以下几项：

- 进行电话预约的数量（目标和实际）
- 发送信件或电子邮件的数量（目标和实际）
- 在销售之前及之后从客户那里获得的推销线索（目标和实际）
- 为了寻找潜在客户从而查询相关网站或使用其他方法的数量

这些都将组成与完善你的自我管理系统。

预测短缺

如果自我管理挂图和计算机图形告诉你，你这一个星期的实际销售访问次数比你的目标销售访问次数低25%，那么除非你在下个星期将这一访问量的短缺弥补回来，否则你就只能预计销售量下滑25%了。

销售没有魔法般的捷径，因此你只能依靠你的自我管理挂图和计算机图形进行即时提醒。

采取行动以寻求成功

你会达到你所希望达到的成功吗？销售不是一个神秘的过程，它是一个可以预见的、富有逻辑的、须脚踏实地实践的过程，如同一条生产

线。当我们能够正确地将每一个组成部分安装到位，我们便能够得到正确的最终产品；如果我们没有把必要的部件安装上去，那么我们会得到一个劣质的最终产品。销售并非一门神秘莫测的学问。

你的成功很大一部分取决于脚踏实地地完成销售工作的每一个实际组成部分。

设置每日工作量是规划成功的首要组成部分。在接下来的6天里，你将学习其他的组成部分。如果我们在每一个部分都保质保量地完成并把握好节奏，那么就能够获得成功。

我们的结果来源于我们的行动，而不是我们的理解。有人说“仅有知识而无行动者不会收获成功”，这句话正是销售的真实写照。拿起你的笔，从现在开始创建你的目标和你的自我管理挂图。成功就掌握在你的手中。

总结

今天我们谈到了目标的重要性。我们从总体目标开始谈起——例如一个年收入目标。我们将这个目标与我们需要销售的产品或服务的数量相联系，然后将这一目标细化分解为每周和每日的具体销售目标。

接着，我们开始着眼于完成这一目标需要进行哪些活动。这意味着我们需要得知一笔销售所需的潜在客户的数量，以及为了赢得一位潜在客户所需要拨打的电话或需要进行的营销活动的数量。

正如2＋2＝4一样，我们发现，如果没有每天采取正确的行动，无论是拨打电话、上门拜访，还是举办营销活动——可能所有这些都需要进行——我们就无法达到我们的目标。如果我们能够事先知道这一点的话，一切都会好很多，因为这样我们就可以对我们的战略、系统，甚至是我们的目标做出调整。

正如一位世界顶级的销售人员所说：“不要让自欺欺人成为你的敌人！”我们必须知道如何细化分解目标，并提前设置我们每日需要进行的活动，这样我们才能成为我们希望成为的一流的成功者。 就从现在开始吧。去追寻成功之道，享受成功之乐！

请记住：

仅有知识而无行动者不会收获成功。

小测试

1. 改变职业或改善你目前销售职位的成绩需要满足哪些条件？

a）自我形象的心理调整

b）在一个新的工作角色之中审视自我

c）让自己轻松适应这个新的角色，并能通过这个新的角色获得成功

d）上述所有选项

2. 成功地设定目标是什么意思？

a）计算一个具体的货币数字

b）设定一笔想要获得的财产

c）计划晋升

d）上述所有选项

3. 在决定好目标后，你第一步应该做什么？

a）告诉你最好的朋友，寻求他们的支持

b）将你的目标转化为实现它所需要完成的实际销售数量

c）和你的老板讨论目标的可行性

d）庆祝一下

4. 大多数不成功的销售人员在将他们的年销售目标细化分解为每周和每日的销售目标之后，会避免下列哪种行为？

a）将这些目标写下来

b）将数据输入他们的计算机

c）计算实现这一目标所必需的工作量

d）见人就说

5. 大多数销售人员最大的失败是什么？

a）在第一次会议时谈论太多

b）自欺欺人

c）对客户无礼

d）给老板错误的希望

6. 为了了解每天应该与多少位潜在客户见面，你必须知道什么？

a）你想要完成多少笔销售

b）完成一次销售你需要见多少位潜在客户

c）你需要进行多少活动才能争取到一位潜在客户

d）上述所有选项

7. 为什么大多数不成功的销售人员和企业主会避免设立目标？

a）他们坚信尽其所能就足以让他们成功

b）他们从来没有设立过目标

c）他们害怕面对失败

d）他们认为这是一种浪费时间的行为

8. 一位名为山姆的销售人员计算出他需要每天完成1笔销售，平均每3位潜在客户中会有1人购买他的产品，而在他得到潜在客户最终购买与否的结论之前，他会访问这位客户2次。那么为了达到他每日的销售目标，他需要进行多少次访问？

a） 2次

b） 4次

c） 6次

d） 8次

9. 为什么在销售领域，你的技能和成功如此重要？

a） 你的生计全部依赖于它

b） 经济发展依赖于持续的销售

c） 你所在的公司的生计依赖于它

d）上述所有选项

10. 将你的实际销售与计划的销售目标做比较，其中最重要的事情

是什么？

a）一看便知你现在处于哪个阶段

b）如果你今天有所落后，你明天就应努力赶上进度

c）你将会获得你的领导和同事的认可

d）你会保持高昂的士气

星期一
掌握产品和服务的专业知识

在我早期的销售生涯里，有那么一天十分令人兴奋，当时我带着公司的一位技术专家与我一起进行一次电话销售。我们俩可以算作无与伦比的绝佳搭档。我在询问有关需求的问题方面经验十足，而她能够针对客户关于我们的产品和服务可能提出的每一个问题给出很好的答复。后来，我成立了自己的公司，我喜欢带着自己的销售人员出来一同进行销售，我们可以进行完美的互补。

向技术人员学习的重要性是显而易见的。他们有多年的“幕后”经验，我们可以从中吸取精华，去除糟粕。而当你自己成为一个专家，在给新的成员或工作人员模拟销售过程之时，你自己也会受益匪浅。你必须小心翼翼，谨慎行事。你要做正确的事情，因为你知道他们正在观摩与效仿。

想要对产品与服务进行顺利高效的销售，有几十种方法可以获得相关知识，其中之一即需要适应你的风格与兴趣。

今天，你将创建一个培养你的专业知识技能的计划。你需要：

- 理解“40倍法则”
- 确认知识来源
- 规划你的个人策略

理解“40倍法则”

让我们从头开始。你究竟需要多少知识？也许这个想法能够帮助到你。戴尔·卡耐基（Dale Carnegie）建议他的学生进行公开演讲，“要保证你的知识储备是你将会使用到的知识的40倍”。

为什么是40倍呢？这是因为我们的信息存储就如同一块充满电的电池。它体现在我们的热情当中，我们的自信当中，最重要的是体现在我们的能力当中。当然，销售也是如此。

让我们稍作停顿，想一想我们的客户。他们是如何看待我们的？我们难道不是他们与产品或服务之间的唯一联系吗？他们必须依靠我们的告知，才可能得知他们需要知道的每一件事情。



为了应对所有突发状况，我们需要掌握40倍的知识储备，远远超出我们可能在与一位客户的一次销售讨论中所需要用到的知识技能。因此，我们需要尽快专心地学习掌握尽可能多的知识。

投资自己

首先，让我们来设置一些基本规则，扫除误解。为了达到顶尖水平，掌握专业知识技能，我们应该考虑以下两个原则：

- 准备进行自我投资
- 不要指望公司为我们提供所有的培训

医生、律师或会计师会花多少年来为自己的职业做准备？如果想成为专家，我们首先应该认识到，必须进行自我投资。我们需要制订自己的计划。如果公司能够对我们进行培训，这固然是一件好事，但是，我们不能以缺乏培训为借口，不思进取。成功最终还是掌握在我们自己手中。

“对知识的投资会带来最佳的利益回报。”

—本杰明·富兰克林

确认知识来源

我们应该从哪里开始呢？我们应该设定一个时间表，尽可能在最短的时间内掌握我们所需要的40倍的专业知识。如下图方框内所示，有许多有效选项。

产品专业知识的来源：

- 采访现有客户
- 学习产品说明书

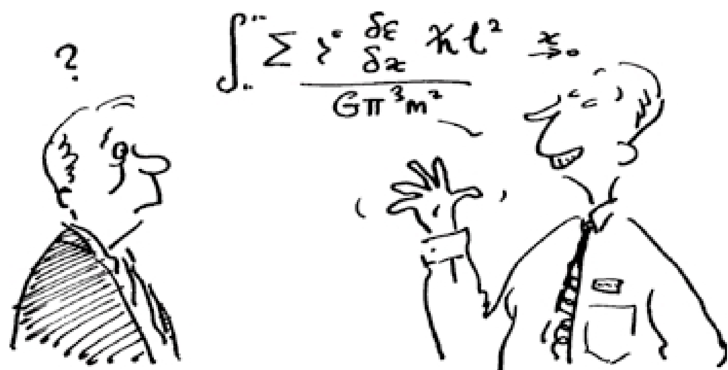
- 学习服务手册
- 学习操作指南
- 带领技术人员进行销售访问
- 陪同其他销售专员进行销售访问
- 与操作人员、管理人员、产品研发人员和经销商进行讨论
- 观察生产线
- 进行网络培训
- 参加各种培训课程

与现有客户面谈

对于销售人员而言，与现有客户进行面谈是最有价值却最少被利用的一个选择。客户能够从用户的角度为我们提供非常宝贵的信息。

例如，客户并不想知道，一台传真机是否具备“第三类高速数字传输技术”，他们只想知道自己的文件是否能够通过这个“第三类高速技术”在6秒之内抵达他们在澳大利亚的同事手中。

我们必须始终强调产品的好处，告诉他们采用这一技术的好处在哪里。



试问为什么我们在进行销售访问或与现有客户进行交谈的时候多怀抱着信心与希望呢？因为他们可以为我们提供无穷无尽的用户感受、参考、推荐、新业务、附加业务、灵感、热情，以及竞争对手的信息。此外，他们还可以提供一些值得引用的故事，甚至是新闻稿和专题报道材料。然而最重要的部分还是对你的即时教育。

接下来举一个例子。几年前，我曾参与一个有关计算机服务的销售活动。因为这个销售团队里的每个人都来自其他行业，因此我们每个人都需要尽快地接受电脑培训。我被安排陪同一位技术人员拨打一个故障检修电话。当她确认故障原因后，我向客户提出了一个问题："是什么原因让您选择了我们的系统，而不是其他竞争对手的系统呢？"

"你们的系统使用速度更快，并且不会出错，"他回答道，"我们以前苦苦思索系统中的那些错误。现在，我们只需每天早上输入表单，它最多花费一个半小时的时间，然后，结果会返回——完美无瑕，不会有任何问题。"

这是一次褒奖，我可以用它来强调这项服务的速度和准确性。这给我们的销售团队提供了一份非常宝贵的用户反馈，之后我们可以把它创作成一篇新闻稿，这件事便有了附加值。

采访客户的好处

对我们的现有客户进行采访的好处有很多，包括以下内容：

- 通过采访客户，我们能够获得对产品和公司的信心
- 我们能够得知产品与服务对用户的好处所在
- 我们能够建立促进业务发展的友好关系
- 我们能够检验服务是如何被利用的
- 我们可以获得信心与灵感

然后，我们可以对不同行业的用户进行采访，直到我们掌握了所需的知识。在这个过程中花费的时间是非常值得的。

规划你的个人策略

今天来规划一个你的个人策略，以积累你关于产品与服务的专业知识。以下清单将帮助你决定采用哪些方法。

- 为了获得这些信息，你需要去找哪些人？
- 你需要给每个方法分配多长时间？
- 你什么时候开始行动？

复制下页的表格，然后创建自己的行动策略，把它们填写进去。

今天你将建立一套属于你自己的体系。你可能需要打电话给1～2位

你的现有客户预约面访。如果合适的话，你甚至可以在今天通过电话与客户进行讨论。当然，如果能够当面进行沟通，则更好一些。距离、时间和产品将决定你的最佳方法。

确保每天都能拨出足够的时间来更新你的知识储备。

帮助提高产品/服务的专业知识的创造性选项

方法	是/否	何人	时长	何时
1. 采访现有客户				
2. 学习产品说明书				
3. 学习服务手册				
4. 学习操作指南				
5. 带领技术人员进行销售访问				
6. 陪同其他销售专员进行销售访问				
7. 与以下人员进行讨论 ● 操作人员 ● 管理人员 ● 产品研发人员 ● 经销商				
8. 观察生产线				
9. 进行网络培训				
10. 参加各种培训课程				

再看看你的策略。在接下来的一个星期里，你可能需要每天花一个小时或者两个小时来阅读技术方面的文献。你可能想邀请技术人员陪伴你进行下一次销售访问，或者你陪同他们一起进行一次技术访问。请你现在做出决定，并在你的日志上做好时间安排。



专心进行课程培训

你可能想要说服你的领导，让他或她从预算中拨款资助你参加一些培训课程。那么，请准备好去“销售”你的想法，向公司解释你提升了技能之后对公司有什么好处。请记住，你的老板可能也要逐级向上“销售”这一想法。

但请记住你的底线——你关于培训所做出的承诺。如果领导的回答是否定的，你可能需要进行自我投资。请随时准备好为自己的成功负责。

专业人员花费了时间和金钱为他们的职业成功做准备。销售与其他任何职业一样，要求严格，富有挑战。

你可以通过什么方法找到对你有价值的培训课程呢？

在每一个职位上学习

我认识的一位顶尖销售经理总结得很好，他建议：“你停止学习销售知识的那一天，便是你职业终结的那一天。”

当他每一次与他的销售人员——无论是初来乍到者，还是资深销售人员——通完电话之后，他总会说：“告诉我你从这次访问中学到的两件新的东西。”这对于我们所有人来说都是一个很好的建议。

实施你的战略

现在，花时间回想一下提高产品及服务的专业技能的这些选项，决定哪些选项是真正适合你的，然后制定一个针对每个选项投入多少时间的分段策略。今天就用来规划这些环节。

总结

今天我们一起探讨了许多方法，以精进销售产品与服务的专业技能，这些方法对于完成我们的销售目标至关重要。我们谈到了将客户从产品和服务中获得的益处都关联起来的重要性。我们了解到，正如在其他行业一样，能不能获得必需的培训由我们自己决定，如果我们想要跻身于最高成就获得者之列（当然也是最高收入获得者），那么就去争取培训机会。

同时我们也看到了在实施自己的培训计划的时候，我们能够收获的有趣的益处。例如，通过采访一些过去或现有的客户，我们不仅能够了解他们从我们的产品与服务当中获得了什么好处，同时也能够获得来自他们的用户体验、推荐，甚至是一些新的业务。

此外，我们还可以选择与操作人员、技术人员和产品研发人员一同探讨产品的特性，这样一来，我们可以与他们进行难得的接触，他们也可以为我们提供丰富的知识。

最后，心怀个人学习的想法，我们探讨了如何规划自己的战略，使用易于实施的个人计划表。

请记住：

你停止学习的那一天，便是你的职业生涯终结、收入减少的那一天。

小测试

1. 在习得产品和服务的专业知识的过程当中，你应该学习多少？

a）你可能需要的知识量的2倍

b）你可能需要的知识量的10倍

c）你可能需要的知识量的40倍

d）你可能需要的知识量的100倍

2. 潜在客户通常是如何看待我们的？

a）是产品或服务与他们之间的唯一连接

b）是我们领域的专家

c）不可信

d）值得信赖

3. 谁会对有关你所销售的产品或服务的培训负责？

a）培训部

b）你的老板

c）你自己

d）这取决于公司

4. 在以下哪个行业中，对自己的教育和培训的投资被视为正常行为？

a）法律界

b）会计行业

c）销售行业

d）上述所有选项

5. 下列哪一项是获得培训的最佳方式？

a）咨询现有客户他们所获得的好处

b）研究产品说明和服务手册

c）参与各种培训课程

d）上述所有选项

6. 以下哪种培训方式是最有价值却最少被使用的？

a）采访现有客户

b）阅读手册

c）进行网络培训

d）学习到很晚

7. 对现有客户进行访问或与之交谈的好处是什么？

a）他们是检验之源

b）他们经常提供参考

c）他们能赋予你灵感和热情

d）上述所有选项

8. 在对一位现有客户进行采访的时候，下列哪一项是一个很好的问题？

a）您对我们的产品或服务有什么不满意的地方吗？

b）您为什么会选择我们的产品而不是其他同类型产品呢？

c）我们的竞争对手是哪些？

d）您是否还会再次做出同样的决定呢？

9. 下列哪一项是说服你的领导对你的培训进行投资的最佳方式？

a）发送一封电子邮件询问

b）向你的领导介绍培训的特点

c）确保培训在预算范围内

d）推销你的想法，解释公司能够从你加强的技能中获得的好处

10. 以下哪项是正确的？

a）确保你在拨打第一个销售电话之前接受过良好的培训

b）销售经理无法教你任何东西

c）客户无法教你任何东西

d）你能够从每一通销售电话中获益

星期二
掌握购买动机

我认识的一位大学教授说的一句话在他的课堂上引起了强烈的反响：“在人的一生中，没有人所做的任何决定不是为了让自己在某些方面获益。”

学生们总是抗议：“这肯定是不正确的。人们经常会出于人道主义的原因做一些事情，比如教会团体。肯定有些人会大公无私地做一些事情。”

“是的，”教授回答道，“的确如此。但是，让我们透过现象看看本质。是什么促使他们做出这些善举的呢？是什么让他们下决定的呢？他们能够从中获得什么呢？”

然后他解释道，人们做出一些崇高的行为或人道主义行为会让他们自我感觉良好。这就是这些善举赋予他们的好处。

渐渐地，学生们学会探索决定背后的动机，并找出人们行为的驱动力。他们发现，人们获得的好处可以分为心理和物质两个方面。

那么，把上文所述与你的销售情况结合起来看看。你的客户得到了一些什么好处呢？不要去想你的产品发挥了什么作用，想想买家所获得的好处。

今天，你将学习一些最佳方式以：

- 发现购买动机
- 检查你的设想
- 将好处与需求、动机相匹配
- 展示产品或服务

发现购买动机

也许你听说过这句话：“提问的人能够掌握会议的控制权。”



为了掌握对成功的控制，提出一些问题是非常有必要的，但不是任何问题都可以提出。它们必须是能够引导客户的需求和购买动机的问题。

我记得曾与一位新员工讨论潜在客户的问题。我告诉我的员工，在接下来即将举行的会议上，由他负责提出一些能够帮助我们得知潜在客户购买动机的问题。他表示自己能够完成这个任务，因为他认为自己是一位非常健谈的人。

在进行了20分钟交谈之后，这位员工与客户探讨了各个方面的问题——除了去发现客户为什么需要我们的服务。我不得不插入他们的对话，并将这个对话引领至正确的方向—潜在客户的需求是什么，以及他可能想要从我们的销售培训课程中获得哪些好处。我的员工还没有学会将谈话锁定在一个必要的方向上，他采取的是一个碰运气的做法。

碰运气的事情在销售行业不起作用，因为在社会关系网络中，我们没有那么多的时间。我们要问十分精确的问题，我们的问题必须能够引领我们直接得知客户的需求，并强调客户能够从中获得的收益。我们的问题可能是这样的：

● “您对供应商期待什么？”

● “您希望获得哪些好处？”

● “我们提供哪一样东西能说服您换掉您现在的供应商，转而与我们合作呢？”

这三个极具针对性和指令性的问题能够引领你找到客户的需求和动机。现在你需要思考更多的问题，创建一个自己的清单。

想象你是一位掌握着船舵的水手，你的帆船、你的航向全由你自己操控。当船稍微偏离正确航线的时候，你就需要转动船舵，使其回到正轨。



要成为一位强有力的指令型提问者，我们只需要把自己想象成一位水手。当谈话开始偏离方向，当话题开始漫无目的地游荡时，我们便需要把它拉回正轨。例如，我们可以说：“是的，我明白您的意思。您说的这一点非常重要。我记得您之前说过您想要一个高清显示屏……”然后，我们就可以回到正轨。接下来，我们便可以继续说：“您想要寻求哪些好处呢？更高的生产率、更快的周转，还是更少的挫折？”

练习，练习，不断练习，直到使谈话的方向转回到为确定客户的需求和动机的正确轨道上。

提出问题的人能够主导方向。但我们必须确保我们清楚自己想要去往哪个方向。

获取逻辑与情感动机

事实上，我们可以在两个层面为我们的客户提供帮助：逻辑层面与情感层面。

换另一种方式来看，可以说每一次购买都能够给公司或个人提供一定的益处。大多数销售人员只注重逻辑层面的动机或企业的利益。然而，情绪层面的动机或个人利益通常拥有更大的主导力量，并且更具有说服力。

找一个安静的地方，列出你的潜在客户吧。他们的情感取向或个人购买动机究竟是什么呢？

- 他们需要什么，想要什么？
- 我可以给他们提供他们所需要的哪些好处呢？

检查你的设想

这一章的标题是“掌握购买动机”。然而，销售行业的许多人并没有

掌握这一诀窍，他们认为自己已清楚地知道客户究竟需要什么。

下面这张检查清单可以给你提示，帮助你列出所有你能想到的，你和你的同事可能会做出的，对潜在客户的需求和购买动机的假设。查看下列清单，自问为什么会做出每一个假设。是根据客户所说的话吗？是从上一位顾客那里得知的吗？是某一位同事说的关于客户的事情吗？你的所有假设都需要得到验证。

关于需求与购买动机的假设清单

列出你和你的同事可能会做出的对潜在客户的需求和购买动机的假设。

- 价格过高。为什么？
- 价格过低。为什么？
- 附加功能重要。为什么？
- 附加功能不重要。为什么？
- 距离。
- 送货时间。
- 特征。
- 好处。
- 服务。

检查你的假设的最佳方法就是直接打电话给客户，询问你的假设是否正确。你一定要仔细聆听客户的答案，然后对你的假设进行相应的改善。如果这是一次团队销售，你还需要说服你的同事，以避免一些代价高昂的假设。

因此，我们便能得知我们在错误的道路上花费了多少时间和精力，然后改变我们的销售方式。如果你真的想在避免错误的假设中脱颖而出，那么请找寻你每一次销售失败的原因。一流的公司就是这样做的。

在我的《世界顶尖销售高手的秘密》一书中，我介绍了索尼的销售团队如何坐在一起检查他们的方法和假设。他们从不指责他人，推脱责任；相反，他们会找出造成损失的真正原因，并且研究如果再次遭遇相同情境的话，应该如何克服这个问题。

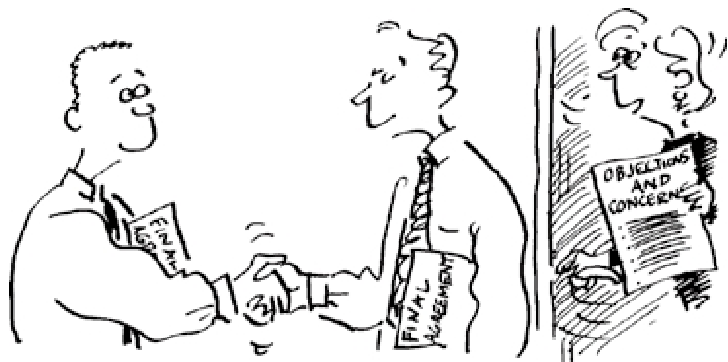
在分析的过程中，你会发现，做出关于购买动机的假设至关重要。这是一个快速精进的过程和一次课程，是值得每个专业人士学习的。

一个常见的致命假设

当你试图打电话给客户找出销售失败的原因的时候，你会发现在你的组织内部有一种无形的压力逼迫着你逃避。

我们的一位研讨会与会代表讲述了一个关于与一位公司总经理密切合作好几个月以明确其真正需求的故事。他认为一切都很完美，直到他提出最后的建议，才发现原来生产总监也会造成影响。

他哪里做错了呢？他的错误十分常见，并且让他损失惨重。他以为总经理的权力已经足够重要了。他没有弄清楚谁是真正影响购买决策的那个人，因此没有找到他们的需求所在。



将好处与需求、动机相匹配

美国的一位计算机系统的销售人员珍妮特一直在她所在的销售团队里处于首屈一指的地位。珍妮特每一年都会取得她的目标额近两倍（190%）的成绩。

让我们来看看珍妮特这位一直处于尖端位置的销售人员与其他业绩平平的销售人员关键的不同之处吧。

她有一个非常宝贵的双层方法。

1. 她在一次实况考察中访问了潜在客户，并对他们进行了深度采访以明确他们的需求与动机。她还确保她采访了每一位可能影响购买决策的人。

2. 如此之后，她再呈现出产品的优势，以精准地满足客户的需求。

她将所有精力和语言的重心都集中在客户将从这个系统获得的好处上。她将所有的准备时间都花在思考如何让这个系统满足客户的需要，从而符合他们的心理价位上。



业绩平平的销售人员没有击中靶心，是因为他们在提问环节失败了。他们漏掉了或者没有充分进行需求分析及动机分析。他们没有遵循那七条重要的规则（见后文），所以无法完成他们本来能够完成的销售。

在做展示演讲之前的那段“思考”的时间里，你已经做好了笔记，列出了那些会影响决策的人，并且思考过每个人的需求。你要从各个方面看待这一展示，就好像它是一幅三维立体图像。你应该在准备下一个阶段的方法之前，全方位地从各个角度进行仔细、透彻的琢磨。

你可能会使用计算机图形或在纸上画出以下表格。

我们产品的好处	A	B	C	D	等等
X公司的需求					
1.					
2.					
3.					
Y公司的需求					
1.					
2.					
3.					
客户A的情感层面需求					
1.					
2.					
3.					
客户B的情感层面需求					
1.					
2.					
3.					

销售的七项至关重要的规则

1. 永远不要假设你知道客户的需求和动机。

2. 确定影响购买决策的每个人。

3. 通过采访揭露大家的需求和动机。

4. 发现逻辑层面和心理层面的动机。

5. 离开并进行思考。

6. 向客户展示满足客户的需求和动机的产品或服务的好处。

7. 如此之后，再把符合客户购买动机的产品或服务呈现给他们。

展示产品或服务

通过关于购买动机与好处的列表，我们可以提供满足客户需求的产品或服务，我们无可畏惧。现在，我们能够清楚地知道我们需要展示什么。当我们与客户接触的时候，我们不用“即兴表演”，也不需要临场发挥。我们只需呈现出产品或服务，让客户看到其中的好处，且这些好处又能符合他们的预期。这样一来，他们在逻辑和情感层面的需求便能都得到满足。

一切都将水到渠成，因为你把顾客的购买动机置于最重要的地位。你站在客户的立场上，从他们的视角看待一切。你站在他们那一边，为他们着想，他们一定能够感受得到。

总结

今天我们着重分析了应该如何把握潜在客户的购买动机。我们的时间十分宝贵，我们不应该将其浪费在呈现产品或服务的那些不符合潜在用户心理预期的特点及好处上。

相反，我们必须更有成效地利用有限的时间，让我们提供的产品或服务的好处能够更好地符合潜在客户的需求。我们只需要通过提出正确的问题引领我们的谈话方向，来探索这些至关重要的需求。当我们得知了潜在客户的所有需求之后，我们的销售工作便会变得轻松愉快。我们巧妙地将这些需求与我们能够提供的好处联系起来，这样我们的销售才能成功。

请记住：

提问的人能够引领方向。要确保你能够在谈话中引领方向，精准把握客户的购买动机。

小测试

1. 提出什么样的问题能够发现购买动机？

a）普通问题

b）模糊的问题

c）开放式问题

d）精准的问题

2. 以下哪一种类比最能说明如何在谈话中引领潜在客户的需求和购买动机？

a）你是一名水手，当你的航船稍微偏离航向的时候，你需要转动你手中的船舵，使其回到正轨

b）你是一名为了胜利而英勇拼搏的拳击手

c）你是一位能够在交谈之中建立融洽关系的人

d）你是一位左右躲闪的勇猛的斗牛士

3. 下列关于购买动机的四个选项，哪一项是正确的？

a）通常都是逻辑层面，不会是情感层面

b）既有逻辑层面，又有情感层面

c）它们并不重要

d）它们会引起异议

4. 效率低下的销售人员通常只注重什么？

a）逻辑或企业利益

b）情感层面的好处

c）十分重要的好处

d）难以捉摸的好处

5. 当你认为你不用询问便能知道客户需要什么的时候，容易发生下列哪种情况？

a）客户心满意足

b）客户十分愤怒

c）销售失败

d）你看起来挺好的

6. 以下哪一项是常见的致命假设？

a）老板通常做出最终决定

b）财务总监通常做出最终决定

c）部门负责人通常做出最终决定

d）上述所有选项

7. 普通销售人员不会获得成功，是因为他们的提问环节出现了问题。

这是为什么？

a）他们对需求的分析不够

b）他们缺乏关于购买动机的分析

c）他们只是做出假设，而不是提出问题

d）上述所有选项

8. 在你进行最终销售演示之前，你应该做些什么？

a）做好关于购买需求和好处的笔记

b）列出那些会影响购买决策的人

c）从各个方面来审视此次演讲展示，将其视为一幅三维立体图像

d）上述所有选项

9. 为了在演讲展示中无所畏惧，你需要做些什么？

a）放松自己，即兴发挥

b）通过关于购买动机和好处的列表，你可以提供满足客户需求的产品与服务

c）进行一场漂亮的演讲展示

d）记住每个人的名字

10. 当你完成了完整的需求和利益分析之后，你会有何感受？

a）觉得自己非常伟大

b）就如同你站在客户的立场上，从他们的视角看待一切

c）筋疲力尽，但是感觉很好，这一切都是值得的

d）更加致力于销售

星期三
攻克异议：让它们变得对你有利

在职业生涯早期，我参加过一场研讨会，会上的那位讲师是“自我激励”这一主题领域的世界级专家。“大多数人对障碍都茫然不知，”他告诉我们，“他们在道路上遇到了横亘在他们与目标之间的第一个障碍物，他们便觉得困难，停下了脚步。”他说，人们会对生活中的障碍感到十分惊恐，但其实障碍会层出不穷地在我们身边涌现。“我们只有学会接受障碍，将它们看作正常生活的一部分，才能踏上成功的轨道。”他说。

销售亦是如此。异议无疑只是一个小障碍，通常可以转化为我们的优势。

当我们在处理异议的时候，无论是在销售领域还是在日常生活当中，我们都在与人为因素打交道，听取的都是人们的需求，得到的是人们的意见、恐惧、疑虑与误解。

这就需要我们的技巧，而且需要时间让我们停下来思考，还需要我们下定决心以一个崭新的方式来做事。

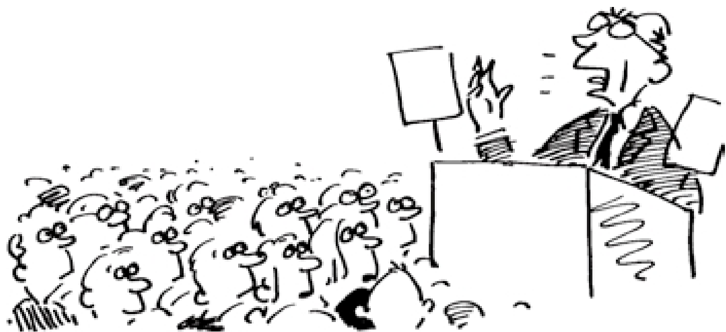
今天你将了解到：

- 克服异议，改善你的结果
- 使用万无一失的异议消除方法
- 控制价格异议
- 搁置异议，果断收尾

克服异议，改善你的结果

让我们来看两个例子，从中我们可以将异议应用到改善结果的过程当中。几年前，我向来自某政党的150人发表了一场演讲，他们之前参加过我们的销售和营销课程。

演讲结束后，我问了一些人：“目前为止，你从课程当中学到了什么？”他们马上就给出了答复：“能够用更好的方式处理来自选民的异议。”因此，我们能够看到具备销售技能和捍卫想法是很重要的，在工作和生活的各个领域都是如此。



第二个例子是一位导师向我讲述的关于在个人生活中处理异议的真实故事。他说，通过处理异议这一过程，他极大地改善了自己与十几岁的女儿的关系。他使用三步异议消除法与女儿进行交谈，女儿告诉他，这是她第一次觉得父亲真的听进去了她的话。因此，女儿的态度与父女关系都得到了极大的改善。

在销售中，如果我们不清除那些异议，它们就会像散不去的烟雾一样笼罩在广大客户的心中。我们必须像清理弥漫一整个房间的烟雾那样将异议消除。想象一下这样一个画面—一个巨大的风扇把烟雾从一个开放的窗口吹出去。这就是你消除异议的过程。

使用万无一失的异议消除方法

这万无一失的三个步骤可以让你获得非凡的结果。这三个步骤分别是：

1. 前奏缓冲（人为/心理的）

2. 解释（逻辑的）

3. 确认问题（人为/心理的）

“前奏缓冲”

“前奏缓冲”是一种事先声明，它使人们做好准备放下防备，静心聆听。

你可能会认为把重点放在你的解释部分会很有逻辑性，但除非你能首先卸下客户的心理防御，否则就如同对牛弹琴。我所提到的“客户”，当然指的是我们的听众，也许是我们的老板、我们的配偶、我们的孩子、我们的政治选民、我们的同事，以及我们的顾客。



“前奏缓冲”指的是我们需要时间来与我们的客户产生共鸣，与他们并肩站立，首先从他们的视角看待问题，然后再进行我们的逻辑解释。如果客户给予否定的答复，那么我们必须再次从“前奏缓冲”阶段开始。但也有可能他们的回答不是否定的，因为我们说的话已经让他们感觉到我们了解他们关注的问题，我们没有强行否定他们的异议。

“前奏缓冲”给了对方一个机会：

- 冷静下来
- 认识到我们与他们立场一致
- 感觉到被理解
- 使他们关注的问题得到确认
- 感觉有面子
- 与我们建立融洽的关系

你认为这些对于那些持异议的人来说重要吗？当然重要。这就是为什么在前文的例子中，那位导师与他女儿的关系得到了改善。因为女儿感觉她的父亲的确花了时间来聆听她，关心她的想法。

人们想从我们这里获得什么

我们需要小心谨慎地思考这个问题。人们难道不是希望我们在任何情况下都能够倾听他们的心声，意识到他们关注的问题吗？而这不正是我们绕过“前奏缓冲”阶段，直接进入解释部分时会缺失掉的东西吗？

不要犯这样的错误。如果你犯了，你只会像从前那样以旧的方式处理异议，不会有任何改善。

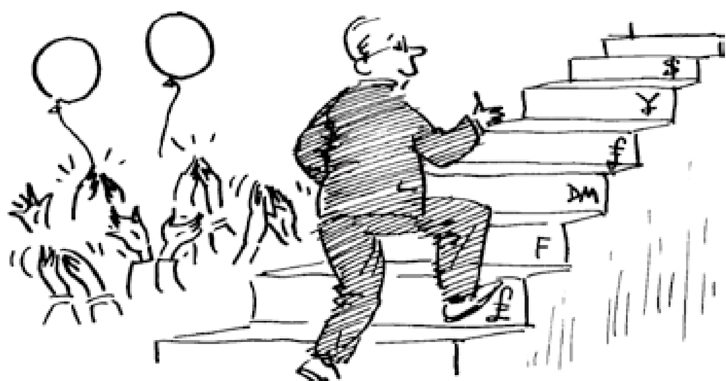
你的解释再好，也不会被完全理解，除非你能与你的客户产生共鸣，并且真正在意他们所关注的事情。

控制价格异议

让我们来看看与销售人员相关的一个热门话题——控制价格异议。首先，让我们来看看成功与失败之间的差别。事实上，效率低下的销售人员通常会认为，如果商品或服务的价格更低，他们便能成功地销售出去。

然而，大多数顶尖的销售人员并不认为价格是一个障碍。为什么呢？因为你可能已经一次又一次地跌入过同样的陷阱。

为什么当其他人感到困难，停止前进的脚步的时候，顶尖的销售人员却能够轻而易举地摆平价格异议呢？



其原因是他们的态度与理解。如果你自己都觉得价格太高，那么你肯定会将这一信息传递到客户的心里；如果你自己都觉得价格太高，你便不会努力找寻那些能够证明这一价格值得的好处。

如果价格与产品或服务的价值不匹配，那么我们的企业还能存留下来吗？可能不会。

如果价格真的太高，那么就是到了应该解决问题或索性转行的时候了。但问题的关键在于：不要像广大效率低下的销售人员那样，试图无视那些能够证明价格合理的依据。



我们必须大胆走出去，像那些身居榜首的销售人员那样，了解这个产品或服务被定位于这个价格的价值所在。这将决定我们的逻辑解释部分。我们必须记住在“前奏缓冲”阶段找到证明价格合理的依据。

为什么不把这个技巧付诸实践呢？看看你能达到什么样的效果吧。我想你一定会感到惊讶。你可以在今天通过使用本章的三步消除异议过程表（见后文）及后面的案例研究找到答案。

行动的过程

“我喜欢你的产品，但是价格太高了。”我们的客户经常会这样说。而在这个时候，我们不知道他所说的“太高”究竟是什么意思，是比竞争对手所销售的同款产品价格更高，还是这个价格高于他的预算，抑或是高于他的预期？但我们当下还不能直接提问，因为我们还没有打破阻力。

1. “前奏缓冲”

想想你的前奏应该是什么样的。它必须适合你和你的客户。在三步消除异议过程表中填写相应的答案。类似的答案如下：

“是的，怀特希尔小姐，我能理解您对这个价格的担忧。其实这个经济道理是这样的：商业必须让每一分钱都有其价值。其实，并非您一个人这样认为，许多客户在使用我们的服务之前告诉我们他们担心这个价格太高。然而，后来他们回来告诉我们，他们在接下来的半年之内得到了100%的投资回报。”

2. 解释

现在，我们过渡到逻辑解释阶段。在“前奏缓冲”阶段，我们设身处地地了解客户关注的问题，我们甚至说他人也能感同身受。我们大胆走出去证明我们能够从客户的角度来看问题，理解客户的担忧。

那么，能够证明我们的价格的价值体现在哪里呢？我们凭什么能够证明这笔花费是值得的呢？在刚开始挖掘原因的时候，你可能会找到几十个原因。

从现有和过去的客户那里获得原因，这是最有效的一种方式。因为这样一来，你便能够告诉你的客户一些可信度较高的故事，例如：“Tarmaco公司的菲利普斯上周告诉我，他们因为我们的服务，每天能够减少30分钟的故障时间。这相当于每年增加了10000英镑的营业额。”

我们要始终将我们提出的好处与顾客的购买动机相匹配。如果无关紧要，我们不会谈论故障时间，我们会选择某些能够确实证明这个价格对某些客户有益的实例。

证明价值的头脑风暴

再看一下后文的三步消除异议过程表，列出你能想到的所有能够证明这个价格的理由，然后再与同事和客户进行讨论，来补充列表。这似乎是一个艰巨的任务，但是，一旦你做到了，这将会是一片任君处置的金矿。

在继续阅读之前开始列表。哪怕只是在一张废纸上写下一两点，也能让你开始行动。第一步是最难的，我们希望你能踏上成功的道路。请记住，成功是由我们的行动及认知酝酿的。在养成新的引领成功的习惯前，我们必须果断地与旧的自我告别。

如果你无法将价格的必要性自圆其说，那么客户一定更不能理解其价值所在。你今天的充分准备会为你的明天赢得丰厚的奖励。

3. 确认问题

现在到了通过确认问题来一锤定音的时刻了：“我的表述能否让您对这个价格满意呢，怀特希尔小姐？”

“嗯，是的，但我仍然关心成本的问题。”她回答道。

很好。现在我们知道她对运营费用没有疑义，但她仍对成本的问题有所疑虑。这并不是一个难题。

我们再次使用三步消除异议法。

1. 我们从头开始，开启另一个“前奏缓冲”。

2. 然后我们开始第二步—逻辑解释阶段。我们向她提供她将会获得的好处，以换来她对价格的接受。

3. 最后便是第三步：确认。提出一个问题，看她是否接受我们的解释。

为你的每一位潜在客户准备一张下列图表，然后填写完成。

三步消除异议过程表

1. “前奏缓冲”	2. 解释	3. 确认问题
（人为 / 心理的）	（逻辑的）	（人为 / 心理的）
这将打开铁门，打破阻力。	证明这一价格的价值理由：接受好处，支付金钱。 a b c d	我们的客户了解和接受我们的解释吗?

搁置异议，果断收尾

我们可能无法对每一位客户所关注的问题都做出响应，总会有一个竞争对手能够提供我们提供不了的东西，总会有我们无法满足的要求。但是，当我们实现的满足多于怀疑之声时，我们便能够取得成功。

你可以随时使用直接的方法：“玛格丽特，我们已经对您所希望达到的10个要求进行了讨论。我们能够满足其中8个要求。这8个要求是十分重要的。我认为这8个……”（我们列出与她相关的好处与价格依据）

我们问：“您觉得这种服务能否让您从中受益？”这样一来，便能够帮助客户看清情况。这10个要求当中的8个可能已经足以使他们获得满足，特别是当你所能满足的要求在重要性方面超越那些你无法满足的要求时。

提前做好准备

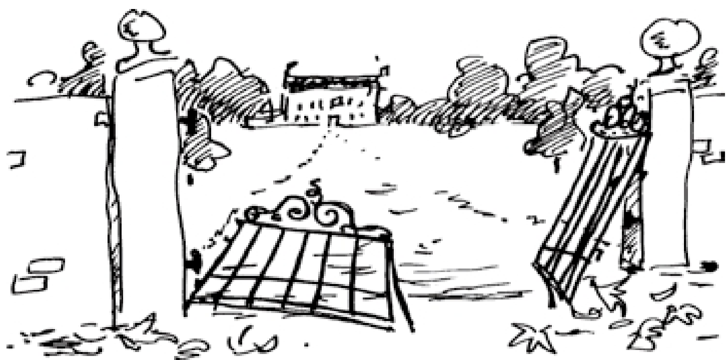


为你的成功做好准备，你需要武装好以应对所有可能产生的异议及应该做出的回应。复制下列图表。以防万一，你可以尽可能多地添加格子。

可能产生的异议之参考表

	“前奏缓冲”	解释	确认问题
1. 价格			
2. 交付时间			
3. 缺乏的专业知识技能			
4. 其他可能的异议 a b c			

在销售的演讲展示，与潜在客户的电话交流，甚至在书面沟通中，你都应使用事先在这张图表上备好的答案。



现在想想所有你可能会使用到三步消除异议过程表的地方。今天设定一个目标，来提高你的成功率，打破阻力的铁门，克服所有异议。

现在请想一想：

- 如何练习
- 如何记住并实践

总结

今天，我们研究了克服潜在客户提出的异议的一些方式，甚至如何想办法将他们的异议转变为我们的优势。

我们深度研究了消除异议的三个有效步骤，它们可以体现在价格、交货时间或任何其他因素上。

我们了解到，如果我们在回应异议时不做“前奏缓冲”，它就会沦为对牛弹琴。我们发现，我们的解释必须符合客户的要求。我们学会在消除异议的三个步骤结束时，提出一个简洁明了的问题：“请问这是否满足您所关注的需求？”完成这些之后，我们将会评估客户的忧虑是否已得到解决，使它们不要像挥之不去的烟雾一样残留于空气之中，或者我们需要改变这些忧虑，以得到一个积极的结论。

当你掌握了这三步之后，就没有任何东西能够阻挡你前行。你的职业生涯将更加宽阔。所以，从现在开始，让这个技能成为你的特长。

请记住：

“前奏缓冲”的关键是让你的解释能被客户接受，让异议被消除。

小测试

1. 学习克服异议将对谁有用？

a）青少年

b）政治家

c）客户

d）每个人

2. 如果我们不克服异议，那么在销售中会发生什么？

a）它会被忽视

b）无人在意

c）它会像经久不散的烟雾笼罩在广大客户的心中

d）对企业有利

3. 进入到解释阶段之前，在处理异议的过程当中我们必须做些什么？

a）打破防御，免去客户的担忧

b）改变主题

c）确保客户了解产品或服务的特点

d）确保客户了解产品或服务的好处

4. 在处理异议的三个步骤当中，“前奏缓冲”具体指的是什么？

a）让客户有机会感受到被理解

b）让客户所关注的问题得到验证

c）让客户与我们建立融洽的关系

d）上述所有选项

5. 每一位客户—甚至我们认识的每个人—想要什么？

a）被倾听

b）让我们意识到他们的顾虑所在

c）我们重视他们所关注的问题

d）上述所有选项

6. 处理价格异议的最佳方法是什么？

a）了解定价理由

b）记得在给出价格理由之前做好铺垫

c）把三步过程付诸实践

d）上述所有选项

7. 解释阶段指的是什么？

a）合乎逻辑的解释

b）情绪层面的解释

c）与此相反的阶段

d）上述所有选项

8. 在克服异议过程结束的时候，应该提出哪一个最重要的问题？

a）“我们可以继续吗？”

b）“请问我的回答契合你所关注的问题吗？”

c）“您想要什么时候开始呢？”

d）“您对我的解释满意吗？”

9. 当我们无法满足客户关心的每一个问题的时候，我们应该怎么做？

a）我们应该撤退

b）如果我们所提供的好处多于客户未被解答的异议，我们便可以进行销售的收尾工作

c）我们应该劝说客户放弃他所关注的问题

d）我们应该将其转交给我们的竞争对手

10. 准备一张列出可能产生的异议与相应回应的图表，目的是什么？

a）销售演示

b）与潜在客户进行电话交流

c）书面交流

d）上述所有选项

星期四
掌握如何进行成功的演示并完成收尾工作

完成一笔销售的收尾工作没有什么神奇之处。如果万事俱备，你只需要提出这样一个问题，例如“您对这个满意吗？”或“您希望从什么时候开始？”这样一来，这笔交易就更有可能被你收入囊中。但至关重要的因素是什么呢？

想要成功地完成销售演示与收尾工作须记住8个要素。其中的7个是为了在确定承诺的过程中寻找商业机遇。你的任务是成为一名精通这8个要素的专家。

你一直都在练习生活中的技能。现在只需要把它们以正确的顺序排列在一起——变成一辆“演示列车”。

今天，你将通过学习这辆演示列车的8个部分来建立你的专业知识技能：

- 了解企业的购买动机
- 了解个人的购买动机
- 展示产品的专业信息
- 了解竞争对手的优势与劣势
- 建立需求与好处之间的联系
- 解决异议
- 重新审视需求与好处
- 进行收尾工作

演示列车

演示列车的大多数环节包括进行真诚、使客户感兴趣的提问。有些环节需要展示与客户需求相关联的产品或服务的特点。

首先是发动机车厢，即列车的驱动部分。在成功的销售中，确定购买动机是演示的驱动力。而最后是守车，也就是列车的最后一节车厢，在销售中，这一部分就是你的收尾工作。列车的中部有6节车厢，分别

代表影响收尾工作的其他因素。

1. 询问—了解客户的企业购买动机。

2. 询问—了解客户的个人购买动机。

3. 了解—展示产品的专业信息。

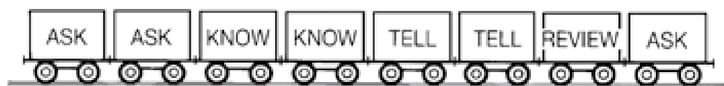
4. 了解—了解竞争对手的优势与劣势。

5. 告知—建立需求与好处之间的联系。

6. 告知—解决异议。

7. 审视—重新审视需求与好处。

8. 询问—进行收尾工作（你的收尾问题能够影响客户的决定）。



把你演示的每一部分都想象成一列货运火车的一节单独的车厢。每一节车厢都被漆得精美华丽，承载着琳琅满目的珠宝。

把我们自己想象成铁路督察。沿着车厢的一侧走过，滑开车门，我们看到每一节车厢里都装满了珍贵的蓝色、黄色、绿色的宝石。这些宝石分别代表：

- 事实
- 答案
- 联系

蓝色宝石代表事实。黄色宝石代表我们得到的答案。绿色宝石代表它们之间的联系。

在销售演示中，当你把问题的答案与事实结合起来的时候，你就可以确定重要的联系了。这些联系是你的销售过程中的绿灯。

1. 询问企业的购买动机

让我们一起来看看发动机车厢的内部，这里是留给客户的企业购买动机的。第一次滑开车门的时候，我们会发现它几乎是空的，里面有关于大多数人选择购买你的产品或服务的一些原因，却没有某位客户想要购买你的产品或服务的具体原因。

假设在销售行业毫无作用。但在我们提问的时候，发动机车厢会装载越来越多的事实与越来越多的珠宝，它们能够帮助我们将客户的购买动机与我们所提供的好处联系起来。

你作为一位顶级销售人员，与一位平庸的销售人员之间的不同之处在于，你会一再提问，直到你的发动机车厢装满了事实与答案。你会找到每一位决策者与每一位决策影响者的购买动机。每个答案、每个事实，都会变成你的发动机车厢中的一颗货真价实、珍贵非凡的宝石。

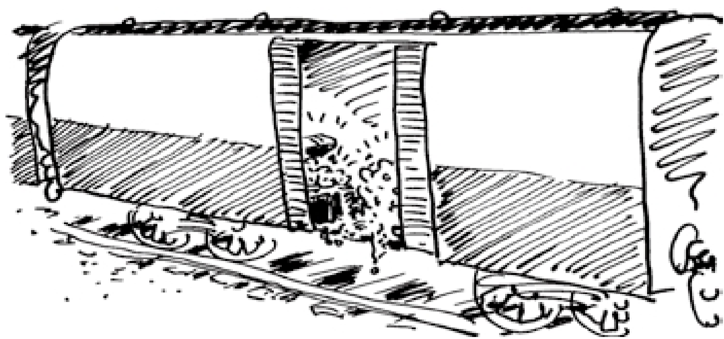
平庸的销售人员不会花时间来进行询问，因为他们认为当下这位客户与其他人无异。他们错误的假设会将他们引导至错误的联系。因此，他们为客户提供的好处也许对其他客户适用，却不一定适合当下这位客户。他们的时间便被白白浪费掉了。

我们不会让这样的情况发生在我们身上，因为我们明白，在这里花的时间才是最宝贵的。

2. 询问个人的购买动机

大多数效率低下的销售人员甚至不会推开这一节车厢的车门去看看里面的个人购买动机。他们认为，发动机车厢——也就是企业的购买动机——才是所有环节中重要的一个。没错，如果我们无法保证发动机车厢装满了珍贵珠宝，那么我们就无法进行销售。但我们绝不能低估另一个非常重要的因素：我们如何让我们的潜在客户和他们的企业一样，也产生购买我们的产品或服务的想法？

如果我们的潜在客户并非出于个人动机，那么他或她为什么会这样做呢？毕竟，他们有他们的任务。我们的销售是在他们百忙之中的一次入侵。



我们一定要找出他们的动机。究竟什么能激励他们个人的购买动机呢？会不会是如下原因：

- 节省时间

- 提高声望
- 减少混乱
- 减轻压力
- 提高士气
- 保持更新
- 职业发展
- 更多的自由时间

我们必须进行询问。我们需要用货真价实的珠宝—答案与事实来填充我们的车厢，以创造销售必需的真正的联系。

3. 展示产品的专业信息

当我们在脑海中把产品的情况回放一遍又一遍之后，联系建立的速度会加快。我们掌握产品的专业信息——这节车厢里那些蓝色的宝石便是有关我们的产品和服务的情况。现在，我们正在把黄色的宝石—关于客户的企业和个人购买动机—倾倒进去。

黄色和蓝色的宝石被放在一起，映入我们的脑海，绿色的火花迸射开来。这些都是我们建立的联系—需求与好处的结合，即人们选择购买的理由。

当然，你的车厢满载着丰富的信息。你费尽心思找出现有客户选择使用你的产品的原因，你发现他们得到的好处。你已经建立了关于这些好处的第一手信息。你知道你必须提供给潜在客户的每一个细节。你已经查询过相关文献，并且咨询过内部专家。对于这一切，你已经十分清楚了。

4. 了解竞争对手的优势与劣势

当你望向这节车厢内的时候，不要害怕。



信息就是力量：我们知道得越多，在维护我们能够提供的好处的时候，我们所占据的位置便越好。

我们的竞争对手可能具备一些优秀的功能，但是，如果这些功能对于我们的客户并不重要，我们依然可以实现我们的销售并获得胜利。了解竞争对手能够提供的好处，我们就不会措手不及地被打败。我们就能有时间在脑海中盘算一下，不动声色地接受它，把它作为对手的一个特点而更客观正确地看待。

“是的，”我们可以对自己说，“他们具备这个功能，我们具备那个功能。现在让我们看看谁需要什么。让我们来看看好处的组合。让我们来看看他们的好处和我们的好处各自的成本，并找出谁愿意付出什么以购买那些好处。”

当客户说我们的竞争对手具备A功能的时候，我们就可以说，“是的，那么请问您觉得这个功能怎么样呢？目前市场上存在着各种各样的功能，我们通过研究用户在这个价位上最想要的功能而创造了我们的功能，而且它们易于使用”云云。下一步，我们将帮助客户全面地衡量和看待。

关键问题

- 客户真的需要我们的竞争者提供的那些好处吗？
- 这真的是一个优势吗？
- 客户真的会使用这个功能吗？这个功能有坏处吗？
- 它需要客户在资金、时间、精力方面花费多少呢？
- 为了获得这项功能，客户需要放弃什么？
- 启动与维持的成本是多少？
- 你的这么多功能与好处在哪些方面能超过竞争者提供的功能

与好处呢？

通过帮助客户进行评估，可能会让客户发现某一点并不重要。上一个销售人员可能让客户觉得某个花里胡哨的功能不可或缺，但是你通过彻底询问他们的购买动机，可以帮助他们进行反思。

信息就是力量。我们的车厢里装满了关于竞争对手的信息，我们处于强势的地位而非弱势。我们无可畏惧。我们可以建立作用于我们和客户的关系。

5. 告知客户他们的需求与你的产品和好处是如何联系起来的

现在到了讲述事实的时候，请从字面理解我的意思。如果我们掌握了客户的需求和动机方面的事实，同时掌握了关于我们的产品具备的所有功能的事实，那么我们就可以通过建立它们之间的联系给客户一盏购买产品的心理绿灯。

当今的销售并非一个人为操纵的过程。销售是帮助客户了解我们提供的产品与服务如何满足他们的需求的过程。请注意，这里有两个要点，且第二个要点是成功的关键：

（1）我们提供的是什么

（2）它会如何满足客户的需求

许多低效的销售人员仅仅关注第一个要点。他们永远无法意识到客户并不会想从一个喋喋不休地说着“我们可以做这个，我们可以做那个，我们还可以怎样怎样”的人手上购买产品。

谁是世界上最重要的人？当然是客户。一个只会谈论产品及用途的销售人员并不能让客户感觉到自己被重视或被关心——而这与客户的需求相关，决定着销售的成败。

如果不去询问客户他们真正的诉求，他们所希望得到的好处，他们的目标，他们将会如何使用这一产品或服务，那么我们便无法建立联系。我们不是在进行一次审问，而是从一个协商性的、关切的角度出发，真正地想要提供切实的帮助。不要犯低效销售人员的错误——只做一半的工作。这只能使你得到一半的结果。一定要做完整个工作——建立联系。告诉客户我们的产品或服务如何满足他们的需求。做到这一点，你的销售额将增加一倍以上。这是在各个行业通行的道理，从零售业到航空业，从产品和服务到政治和教育，都是如此。

销售任何东西，哪怕是一种理念，我们都需要将客户的需求与他们会获得的好处建立完美的连接。列出一张关于好处与客户需求的清单。这一过程将帮助你在见到他们的时候做出敏捷果断的反

应。

陈述需求和好处之间的联系（客户X）

需求：客户希望把他们的部门年度管理费用减少15000英镑。

好处：比如，“我们的系统与您当前使用的系统相比，可以节省20%的人力时间”。

联系：比如，“使用我们的系统，你就能减少两名临时工作人员，节省30000英镑。节省下来的这30000英镑将用于支付第一年的系统费用，并且能够将您的运营成本减少15000英镑。之后，您每年都能节省一大笔费用”。

制作一张如下表格，填写需求与好处，以及对你的客户而言这两者间的联系。

	客户A	客户B	客户C
需求			
好处			
联系			

一旦获得了建立联系的专业技能，你就可以以口头或书面的形式进行沟通，从而提高你的销售成功率。

6. 告知客户如何解决异议

请记住，除非你能够妥善解决异议，否则异议会像浓烟一样笼罩，久久不散。只要使用周三学到的三步消除异议法，你就可以妥善解决异议。你要让客户知道你能够设身处地地体会他们的感受，理解他们所关注的问题，然后你给出你的解释，接下来看看客户所关注的问题是否得到了合理解决。

低效的销售人员并不认为这节车厢里装满了有益的珠宝，他们把它看作是装满了毒蛇与恶魔，希望这节车厢永远锁闭。他们想绕开它，尽可能地一直远离它。

低效的销售人员想要清扫每一处异议，天真地希望异议永远不再出现。殊不知，当顾客的头脑中锁定了这样一个想法——他们的异议就是现实——的时候，异议便会在他们心中郁积。在低效的销售人员侃侃而谈的时候，客户心里其实早就想收拾公文包回家去了—他们并没有听销售人员的喋喋不休。



而你的车厢装满了蓝色和黄色的宝石，因为你已经对可能产生的异议和解决方案进行了研究，并且你通过提问的方式找出了客户所关心的问题。

你掌握着事实与答案。因此，你能够轻松敏捷地对付任何异议，就如同牵着客户的手穿越一个迷宫。

7. 重新审视需求与好处

这是最有价值的一个阶段，因为它揭示了全局。它使我们一切为客户着想。我们已经讨论了动机、信息、好处、需求与异议。现在，我们已经准备好迎接全局。

“您之前告诉我您想要实现X、Y和Z。请问您现在仍然这样想吗？”我们必须提出这样的问题。我们正在帮助客户重新关注他们的需求，除去多余的担忧，遗忘竞争对手所提供的那些冠冕堂皇的好处。

接下来，我们可以说“我们发现，通过这些方法，我们可以满足X、Y和Z……”然后简洁地阐述我们的好处。不宜进行冗长烦琐的描述，要不然，客户就会忘记X、Y还有Z是什么。

我们继续将措辞的重点放在客户所获得的好处之上，而不是我们能提供什么。“有了这台机器，您可以将您的文件在6秒之内传到您在澳大利亚的同事手中。这将帮助您减少沟通的时间以达成目标。”

我们不会说：“这台机器为您提供了第三类高速数字传输技术。”这些描述仅仅是针对机器本身的，而不是针对客户的。另外，这样说则根本没有提及客户的需求。

然而，这就是大多数低效销售人员的处理方式。当然，你不会这样做，因为你的车厢里装满了宝石——你通过将需求与好处结合而创造的联系。你已经将重要的好处与不那么重要的好处都筛选出来，清晰地呈现在客户面前，并且对那些重要的部分进行了强调。

请专注于客户会从你的产品或服务中获得的好处，而不是你所能提供的好处。

8. 收尾工作：询问客户的决定

最后一节车厢——守车，是重中之重。

最近的研究显示，五分之四的购买者希望被催促着购买，等待着被提问。他们不会主动提出购买，因为他们希望销售人员提问，他们认为这是整个销售过程的一部分。他们在等待，如果没人询问他们的话，他们购买的意愿便会悄悄溜走。

让我们来看看是什么原因导致这一关键时机的错失。可能有几种情况发生。一个竞争对手可能会半路杀出截获这笔订单，客户可能会失去兴趣或直接将他们的资金转移到另一个项目上去。

低效的销售人员不主动询问，便会失去这一良机。但是，你会采取不同的方法。从一开始，你就清楚自己想要什么。你已经让客户得知你的产品或服务可以帮助他们，之后你走的每一步都在逐渐完善这一承诺。你的做法让客户看到自己将如何使用这个产品并从中获益。

现在，当你询问客户的决定的时候，一切几乎已成定局。产品的好处已经很清晰了，并且与客户所表达的需求联系紧密。

你一直是客户寻找答案过程中的催化剂，帮助他们一路解决各种障碍，通过充满未知的迷宫，帮助他们获得答案。

这时候，你询问他们的决定是什么并不突兀。这不会给对方带来压力或紧张，这是一个自然而然的步骤。我们的客户需要一个问题来帮助他们收尾，当然这一收尾工作会根据情况而有所不同。

收尾问题

●“那么请问您需要购买这个吗？”（我们可能会在零售柜台提出这样的问题）

●“您觉得这项服务会对您有所帮助吗？”（我们可能会在服务销售中提出这样的问题）

●“我们所提供的好处是不是比其他供应商的更有意义呢？”（我们可能会在系统销售中提出这样的问题）

●“那么请问您可以与我们合作吗？”

●“那么我们应该在哪一天落实这个计划呢？”

现在停下来，制作一张列表，列出你觉得收尾工作中适合提出的问题。那么，到了演示阶段，你便不会觉得恐慌。相反，你会看到你的那节守车装满了珠宝。你能够提出一个接一个你所设计的对你来说——而不是对其他人——行之有效的问题。

再看看本章开头的演示列车。你现在明白成功的秘诀是什么了吗？

建立你的专业性

大多数低效的销售人员压根就没有一辆属于自己的演示列车。他们只有一丁点儿的产品知识。他们从不会提出任何问题来确定客户的需求——他们以为自己知道。他们不会创建任何关于需求的联系。他们仅仅谈论产品本身，而不是它会给客户带去的好处。他们在任何可能的情况下都会避免产生异议，并且他们从不过问业务。

你会想要雇用这样一个人来为你工作吗？也许不会，但是许多经理发现自己别无选择。他们雇用员工，想方设法培养他们、鼓励他们，然后希望能够有好的回报。



而你的情况截然不同。你确立了属于你自己的专业性，它让你鹤立鸡群。

你要继续保持这种良好的表现。你的奖励即将到来。通过持续在销售领域建立自己的专业性，你会增加你对于自己及公司的价值。

许多像我一样的销售领域的人都创建了自己的企业，或者晋升为总经理或执行总裁。他们都被选为重要的社会团体的领袖。为什么呢？因为他们明白如何激励、找寻人们的需求，以及通过与人交流来满足这些需求。想象你是一位执行总裁，你需要说服董事会去完成一些至关重要的事情。现在再去看看本章开头的那辆演示列车。你向董事会推销想法的过程是否与将产品销售给客户的过程一样呢？你在销售领域学到的专业知识将帮助你明确对方的需求和动机，提出你的想法的好处，并将其与对方的需求相联系。

总结

今天我们揭示了决定成功的销售演示与收尾工作的8个步骤。每一个部分都不可或缺，并且环环相扣，就像货运列车的那些相连的车厢。

首先，我们看到将企业的购买动机具体化的重要性，其次是客户的个人购买动机。我们发现，后者常常被忽视，这就会导致销售失败。第三，我们探讨了产品专业知识。第四是关于竞争对手的优势和劣势。我们发现，如果我们深入询问企业购买动机和个人购买动机，那么取得超过竞争对手的优势也是一件容易达成的事情。通过这种方式，我们可以创建我们产品的优势与客户需求之间的联系。在第五和第六个步骤中，我们将需求与好处联系起来，解决异议。这为我们的第七个步骤打通了道路——重新审视需求与好处。最后，第八个步骤——成功收尾，为这笔销售画上一个圆满的句号。

请记住：

五分之四的客户会等待我们提出问题。一定要问出那个收尾问题。

小测试

1. 假设客户的购买动机会带来什么危害？

a）你很可能会理解错误

b）你所做出的假设只是大多数人购买的原因，而非某个特定的客户选择购买的原因

c）你浪费了大量的时间，极有可能会失去这单销售

d）上述所有选项

2. 为什么平庸的销售人员不去花时间询问购买动机呢？

a）他们认为当前的客户与其他客户一样

b）他们使用的是突击销售法，想要尽快结束与客户的交谈

c）他们没有花时间去学习如何提问

d）上述所有选项

3. 客户的购买动机分为企业和个人两类。下列哪个选项属于个人购买动机？

a） 节省时间

b） 职业发展

c） 减轻压力

d） 上述所有选项

4. 我们应该如何探索客户的购买动机？

a） 通过询问

b） 通过告知

c） 通过审问

d） 通过侦察

5. 在销售中，最重要的是什么？

a） 我们能够为客户提供什么

b） 我们所提供的东西如何满足客户的需求

c） 我们所提供的东西如何为客户省钱

d） 我们所提供的东西如何对客户的职业生涯起到帮助作用

6. 如果不克服异议，它会像什么东西一样存留下来？

a） 烟雾

b） 毒蛇

c） 障碍铁门

d） 上述所有选项

7. 为什么重新审视客户的需求和我们所能提供的好处是销售过程中最有价值的一个部分？

a） 它揭示了全局

b） 它把一切都转变为客户视角

c） 它为收尾工作做了铺垫

d） 上述所有选项

8. 在销售过程中，我们措辞的重点应该放在哪里？

a） 我们可以提供的好处

b） 客户可以得到的好处

c） 产品或服务的特点

d） 节省开支

9. 什么是销售的收尾工作中最重要的部分？

a） 表现出浓厚的兴趣

b） 询问客户的决定

c） 做出承诺

d） 热爱你的工作

10. 销售专家具备什么特点？

a） 他们很容易训练

b） 他们是十分健谈的人

c） 他们鹤立鸡群

d） 他们比比皆是

星期五
打造激励实践体系

正在阅读本书的人当中，大多数具备创造卓越成就的天分。你愿意通过新的途径来收获更好的成效，特别是只需要很小的努力和变化便可以实现很大进步的时候。

这就是本章的忠告。举个例子，当你在提高网球技能的时候，10%的改变会为你带来100%更好的成绩。在销售方面亦是如此。

今天我们就来看看“激励实践体系”的重要性，利用这些体系的最佳途径，以及这些体系与其他体系相比的关键性优势。

你在继续阅读下去的过程中，不要被 “体系” 这个词所误导。这个词对你而言可能略有距离，甚至会给你带去一丝寒意。毕竟，销售人员有时会被认为是自发的、惯性使然——这些特质往往会引领他们走向成功。

然而，当我们在这里提到“激励实践体系”时，我们指的是可以让你获得如下好处的方法：

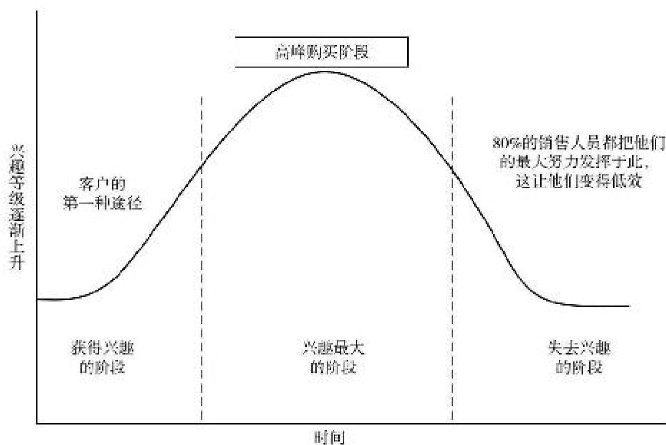
- 让你始终保持在正确的轨道上
- 节省你的时间
- 集中你的努力并使之朝着正确的方向

趁热打铁

趁热打铁是一个关键问题。如果在发送一封信件或是一封电子邮件的半个月以后，我们再通过电话询问进展，那么这通电话的效果只有我们在头两天拨打电话的效果的五分之一。

这是因为人们会在两天以后忘记他们所见所闻的60%。如果我们在信件或电子邮件发送后不久便打电话，那么这件事情对他们来说还是新近的、新鲜的；如果我们在三个星期之后再打电话，那么他们会不记得这件事。

你在跟进你的潜在客户，想要让他们做出决定的时候，亦是如此。怎样算是跟进得太晚呢？在我们的竞争对手加入进来之后，或者在客户的预算被分流之后？



客户兴趣阶段图

努力工作还是高效工作？

大多数销售人员把时间和精力投入到销售过程中的时候都太晚了。因为没有一个激励实践体系，他们只在自己有时间的时候做事，而不是在正确的时候做事。这种情况往往为时已晚。

一个激励实践体系能够帮助你把时间用在刀刃上：

- 帮你把已经开始的销售进行收尾
- 找出正确数量的潜在客户以满足你的目标

你对此有何经验？

你现在使用的是什么样的体系？

也许你的经验与来上过我的课程的资深销售人员约翰相似。他当时拼命地寻找一种方法来增加自己的销售业绩，却不知道该如何做。

我们问他激励实践体系是什么样的，他回答说他每天都会记日记。他说：他会把所有的一切都记入日记，然后翻到崭新的一页。但他承认，将所有事情全部记下来工作量很大，并且很容易错过或者忘记一些事情。

我们看了看约翰的体系，然后向他展示了如下表格。你可以亲手绘制或在计算机上创建一个如下的表格。

Action-provoking system

June	1	2	3	4	5	6	7
1. Smith & Co	X						
2. J Bloggs							
3. Estman		X					
4. Winters		X					
5. Peak and Co							
6. Johnston							
7. Withers							
8. Goodall & Co		X					
9. Jones Bros							
10. Kent Air							
11. P.V. Anchor	X						
12. Bassett		X					

“这个系统的优点在于，”我们告诉他，“我们可以在早晨走进办公室的那一刻便一眼得知我们所有主要的潜在客户。我们能立刻知道针对哪些需要采取行动。”

“6月1日，有2家公司需要我们采取行动。 6月2日，有4家公司需要我们采取行动。我们只需要把他们的相关文件找出来，看看需要采取哪些行动。”

激励实践体系的优点

激励实践体系为我们提供了两个关键的好处：

1. 我们不太可能会忘记任何一个人。因为他们的名字已经被填写在表格当中。

2. 我们一看便能得知我们有多少位潜在客户。

比方说，我们连续5天给某一位客户打电话，而每一次我们都未能接通。我们在接下来的那个日期上画一个X，以此提醒我们记得拨打电话。

之后，我们将拥有更多重要信息。我们可以浏览一下表格，看看X的数量。如果看到五个X并成一排，我们就会知道我们的努力没有成功。如果这是一位很受欢迎的潜在客户，那么我们最好加倍努力或采取其他行动。

约翰看起来将信将疑，但他决心尝试一下。他在一个月后给我们打了一个电话，他说这个新体系让他的销售数字在仅仅30天内便上升了40%。

日记体系的弱点

“日记体系很容易让我失去一些潜在客户，”约翰这样告诉我们，“这个月，通过将客户的名字填写到表格中，我成功地完成了3笔销售。如果继续使用我的旧日记体系的话，在我翻开崭新的一页时，我会很容易遗忘之前的事情，而现在，他们的名字都排列在表格之中，导致我无法忘记。我能够从表格中清晰地看到我的行动，这能够督促我更加努力地联系客户。这个方法能够让我更加坚定。我觉得我掌握了更多的控制权。”

你可能和约翰一样，一开始会有一些抵触。你可能有一个你自己的体系。没关系。但你可以试着问自己以下几个问题：

- 我的体系使用效果怎么样？
- 我到底错过了多少个机会？

如果你想要成为一名优秀的销售人员，你必须仔细确认你目前体系的每一个细节，看看是否有不同的做事方式。你可能会找到一种方法，让你的体系发生一点小小的变化，却可以给你带去相当不同的结果。

今天就检查你的体系，并找到其弱点所在，然后制订一个新的、改良版的体系。

计算机体系的弱点

“我们有一个完善的计算机体系，”一位销售人员说道，“它能够告诉我们为一位潜在客户所做的全部事情，以及现在我们处于哪一个阶段。”

“太好了，”我们说道，“那么它会不会告诉你下一步行动应该在什么时候展开？它会不会告诉你这一连串的潜在客户分别需要你在哪一天采取行动？”

“好吧，我不确定，”他说，“但是，我们想要看某一位潜在客户的资料的话，就可以提取出来，然后查看我们所采取的行动的历史。”

想想他说的这些话，看看你是否能找到两个谬误。历史没有错误，但历史就是历史，它不会激励我们在具体的某一天采取行动。

我们发现了这个方法的第一个谬误——将“采取过的行动”与“将要采取的行动”混淆在一起。

再想想这位销售人员的计算机体系，你能否发现第二个谬误？当我们问他是否知道要在哪一天对哪一位潜在客户采取行动时，他说他不确定。那么这告诉了我们什么呢？它告诉我们，他并没有在使用这个体

系，至少这个体系不会提醒他每天应该做些什么。

一个我们不去使用的体系对我们而言毫无意义，而且制订一个我们以为对自己有用，实际上却毫无用处的体系是一种非常危险的行为。

请冷静地看看你的体系，问问自己："它真的对我有帮助吗？"如果没有的话，请不要自欺欺人地以为它有帮助。现在制订一个高效有用并且适合你的体系吧。

潜在客户记录体系

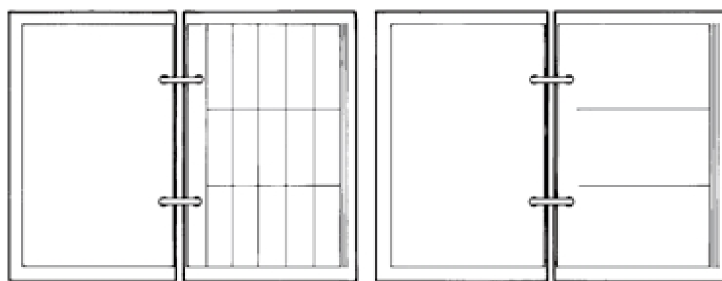
我们所寻找的是一个能够激励我们实践的体系，而不是一个保存历史记录的体系。我们需要一份报告，让我们能够一目了然地得知两件事情：

- 在每一天开始的时候需要采取的一系列重要行动

- 每一位我们已经对其采取过行动的潜在客户的名字，旁边应该附上还需采取行动的天数（如同会计使用的一份关于长期债务人的报告）

只有这样做，我们才能建立一个很好的体系；只有这样，我们才能保证自己"趁热打铁"。

如果你需要一次性对接上百位潜在客户，那么这个手作的体系可能会对你有帮助。这个体系由两个活页文件夹组成。它对于电话销售和电话预约特别有用。



Action-provoking
ring binder 1

Prospect information
ring binder 2

在1号文件夹中，我们有52张表格或打印出来的资料，每一张代表着一年中的一个星期。每一张表格的顶部都标记着这是第几个星期、日期及星期几。

下侧则列出了：

- 新的潜在客户
- 继续跟进的潜在客户
- 预约确认

表格如下：

激励实践——1号文件夹				
第几周			日期	
星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
新的潜在客户				
○				
继续跟进的潜在客户				
○				
预约确认				

星期一，我们在走进办公室的那一刻便能知道今天必须“激活”一定数量的新的潜在客户。这个数字取决于我们当年的总目标，这是我们将总目标细化分解为每日目标的结果。我们的潜在客户可能来自一本电话簿、一个商会名单、一个行业列表，或者是一封发出的信件或电子邮件的列表。

现在我们已经准备好通过电话跟进每一位潜在客户。看看我们的2号文件夹，里面记录有潜在客户的信息。

这个文件夹中的单张工作表看起来是这样的：

潜在客户信息——2号文件夹	
公司名称	编号 A 103
人物	
职称	
地址	
电话号码	
联系日期与讨论详情	
公司名称	编号 A 104
人物	
职称	
地址	
电话号码	
联系日期与讨论详情	
公司名称	编号 A 105
人物	
职称	
地址	
电话号码	
联系日期与讨论详情	

一页纸上可以写下3个或3个以上潜在客户的基本信息。因为潜在客户数量众多，于是我们给每人编一个编号，这样更容易将他们的信息排列到这个表格里。

在星期一的晚上，我们的表格如下所示：

激励实践——1号文件夹				
第几周			日期	
星期一	星期二	星期三	星期四	星期五
新的潜在客户				
○ A105 ~~A106~~ ~~A107~~ ~~A108~~ A109 ~~A110~~	A105 A109			
继续跟进的潜在客户				
○ ~~A63~~ ~~A22~~ ~~A37~~ A88 ~~A94~~	A88			
预约确认				
A80 ~~A26~~ ~~A34~~	A80			

你会看到，你已经与大部分潜在客户联系过了。他们的编号已经被斜线划去。潜在客户A105、A109、A88和A80还未与你达成统一意见，因此他们被列进星期二的待办事项中。

所有的记录都可以保存在潜在客户信息文件夹中，或者存在笔记本电脑里，便于随身携带。

当我们得到的一位潜在客户的信息足够详细时，我们便可以为他建立一个单独的文件夹，存放在我们的电脑或文件柜里。

记得花时间思考什么样的体系适用于你。你可以问问自己以下几个问题：

- 我会在哪里使用这个体系：在车上，在办公桌上，还是其他地方？
- 我每天、每周和每月分别需要记录多少位潜在客户？
- 我需要什么尺寸的笔记本或表格？
- 我会将备份信息存储在哪里？
- 我的体系应该是什么样子的？

- 还有谁会使用这个体系？
- 谁将会成为潜在客户？
- 谁将会成为接下来需要联络的对象，截止日期是什么时候？
- 我会在一天当中的什么时候采取行动（例如电话预约、通过电话跟进）？

结合你的具体情况，继续添加一些其他的问题。

如果没有一个激励实践体系，我们便没有所需的支撑体系。我们的能量是分散的，并且月底的时候我们会非常失望，因为我们没有得到期望的结果。

从今天开始设计一个激励实践体系，让你的努力从此变得高效。

总结

今天，我们探讨了拥有一个自我创建的激励实践体系的重要性。由你创建，只适用于你；简单易用，必要的时候便于携带。它可能会被输入电脑，也可能不用。

你的体系的最显著特点在于，它会提示你每天需要做什么。如果仅仅记录每天做了些什么，那么这个体系便不是一个激励实践体系，而仅仅是一个数据采集体系。它不会帮你把今天需要达成的目标变为实际行动。它不会帮你把收入增加一倍，不会帮助你获得晋升，也不会帮助你开展自己的业务。虽然在数据收集方面十分有用，但对你达成目标而言，它很大程度上都是在浪费时间。

而一个激励实践体系将会让你超越80%的销售人员——那些低效的销售人员想要努力却为时已晚。你的体系能够使你保持在正确的轨道上；趁热打铁，在客户仍有兴趣的时候进行完美的收尾……而不是在他们失去兴趣之后再软磨硬泡。

请记住：

你的激励实践体系能够让你掌握主动权。

小测试

1. 有多少比例的销售人员把大部分精力放在销售的收尾工作上时却为时已晚？

a）40%

b）80%

c）20%

d）10%

2 . 购买周期中最重要的时期是哪个？

a）兴趣增长时期

b）兴趣最大时期

c）失去兴趣时期

d) 上述所有选项

3. 这么多的销售人员将精力投入得太晚以致销售失败的最主要原因是什么？

a）他们没有一个激励实践体系

b）他们有时间的时候却没有工作

c）他们不想被视为过于激进

d) 上述所有选项

4. 一个激励实践体系会给你带来什么好处？

a）它将帮助你把时间用在刀刃上

b）它能够帮助你将已经开始的销售工作进行收尾

c）它将帮助你确定能够实现你的目标的新的潜在客户的正确数量

d）上述所有选项

5. 什么体系最没有可能帮助你达成目标？

a）日记体系

b）没有列出每一位潜在客户的体系

c）只记录做了什么，而没有记录需要做什么的体系

d）上述所有选项

6. 计算机体系必须做好什么工作从而帮助你达成目标？

a）告诉你你为一位潜在客户所做的全部事情，以及你现在处于哪个销售阶段

b）告诉你应该在哪一天采取下一步行动

c）告诉你任何一天你需要联系的潜在客户的名单

d）上述所有选项

7. 一个销售体系的最大的失败是什么？

a）将已采取的行动与要采取的行动混淆

b）凌乱的文件

c）携带不便

d）数据太多

8. 一个销售体系应具备什么信息才能以最快的速度帮助你达成目标？

a）关于潜在客户的历史数据

b）新的潜在客户的列表

c）每一位潜在客户的建议代码

d）你每天需要联系的潜在客户的名单

9. 当你创建一个激励实践体系时，以下哪个问题你需要问问自己？

a）我会在哪里使用这个体系：在车上，在办公桌上，还是其他地方？

b）还有谁会使用这个体系？

c）谁将会成为接下来需要联络的对象，截止日期是什么时候？

d）上述所有选项

10. 如果你没有一个激励实践体系，将会发生什么？

a）你将不会拥有一个你需要的支撑体系

b）你的能量就会分散

c）你会因为没有得到你所希望的结果而感到失望

d）上述所有选项

星期六
实施动力与支持体系

人们常常告诉我，他们发现销售最困难的部分就是让自己一直保持积极向上的态度并且始终处在正确的轨道上。在销售行业，销售人员不会像其他行业从业人员那样经常有一个支持网络。通常来说，没有人为他们设定所谓的最后期限，或告诉他们下一步工作是什么。

我认识一位女性是奥运会游泳项目选手，她在目标设定和实践方面是一个严格自律的人。她在家中创建了自己的销售公司，她告诉我："克莉丝汀，我不再有任何体系——像我以前工作中那样的体系。"

她不知道的是，她必须创建一个属于她自己的动力与支持体系。好消息是，在运用了这本书中的一些原理之后，她作为一个奥林匹克运动员的精气神又回来了。

你也将会如此。今天你将学习如何：

- 做好自己的啦啦队队长
- 创建自己的支持体系
- 保持积极向上的态度
- 消除低迷情绪
- 敢于不同
- 克服障碍

做好自己的啦啦队队长

"每个人都会有陷入低迷的时候，"我的第一位销售经理告诉我们的销售团队，"但最终将你们拯救出来的只有你们自己。"

如果我们有一位销售经理，像最好的足球教练一样，在每一个回合指导我们、鼓励我们，那就太棒了。然而，这是不切实际的。经理们忙于各种活动，而且他们不可能像我们一样清楚我们自己的个性和动机需求。最重要的是，想想看我们的成功究竟依赖于谁：他们还是我们自己？



既然不能等别人来激励我们，帮助我们建立动力系统，那么我们就必须自己行动起来。实际上，我们应该在脑海里时刻携带上自己的啦啦队队长与足球教练。

确立什么样的动机和支持系统能让你抵达巅峰？

我需要怎样的支持？

仔细想想你自己的情况。想想看，当你遭遇了情绪低落的一天，你需要什么样的支持和鼓励？在平常的日子里，你会想要得到怎样的支持？

尽量想得具体一些，然后完成自己的列表。它可能包括这些方面的支持：

- 目标设定
- 达到某一特定的里程碑
- 始终做一项平凡的任务
- 无准备调查访问
- 获得预约
- 鼓舞士气
- 建立信任

今天我们就来学习顶尖成就者的动机和支持体系，这样你就可以选择适用于自己的体系，然后立即实施。它们包括：

- 支持你的人

- 养成积极向上的态度
- 确认你的长处
- 用不同的方式做事
- 克服障碍
- 定义你的目标

创建自己的支持体系

你需要从人们那儿获得什么？一位顶尖的推销人员一天会通过手机与他的妻子进行4次交谈。他喜欢有一个人分享他的进步，他的跌宕起伏，他所经历的考验与磨难。

确定你想要从人们那里获得怎样的支持。在生活当中，我们每个人都有愿意支持我们的人，尤其是如果我们也同样愿意支持他们。

那么你的支持者会是谁呢？拓宽视野，看看那些潜在的支持者。他们可能是你的合作伙伴、朋友、同事、销售员或领导，可能来自你的社交圈，可能是进步思想家，可能来自社区、商会，可能是你的新朋友或客户。



要明确你想要的究竟是哪一种支持，在这里我指的是前文列出的那些。然后设置你的目标，与你的支持者分享你的进步。比如在一个星期内每天都向他们报告你的进步。这会帮你开启一条崭新的路程，或有助于你养成一个新的习惯。我就会与一位拥有自己公司的朋友交流这些心得。

现在开始思考你能和谁倾诉。当你发现原来有非常多的人愿意支持你的时候，你会感到惊讶。

保持积极向上的态度

如果你不保持一个积极向上的态度，你的客户会有一个积极的心态吗？答案是否定的。

我们每个人的脑海中都会飘过一些消极的想法，但是否让它们留下，这是我们可以掌控的。第一步，就是注意我们的想法是什么。

请注意你的想法

如果你想要计算1分钟之内你的脑海中闪现了多少个想法，你可能会得到一个超过60的数字。我们不可能抓得住每一个想法，那么为什么我们不从中挑一些积极的想法留下呢？在生活中，我们常常向那些消极的想法投降，忘记了我们的初衷其实是坚持那些积极的想法，释放那些消极的想法。

释放消极想法

在写《世界顶尖销售高手的秘密》这本书的时候，我采访过一位顶级销售主管，他已经养成了他自己的思维清理习惯。这对他释放消极想法非常有效。

他会在每天下班后散步时回忆这一天是如何度过的，并反思他做出了哪些错误的决定，应该怎样纠正错误，在下一次遇到相同情况时应该做出怎样的改变。然后，他会释放由于当天犯了错误而产生的所有消极想法及残留的内疚感。

换句话说，他专注于纠正自己的错误，而不是贬低自己，把错误引起的消极想法置于首位。

现在想想你可以做什么：

- 倾听你的想法
- 专注于纠正你的错误
- 保持积极乐观的心态
- 释放消极情绪

你可以像这位成功人士一样每天分配一些时间进行自我审视吗？你能把那些积极的想法记录下来吗？你可以采取哪些措施？请带着这些问题继续阅读。

消除低迷情绪

消除低迷情绪最好的办法就是花一点时间来确认你的长处，以及你所做过的正确的事情。花一些时间来确认你的执着、你的耐力、你的决心、你的进步、你的销售技能的培养等。

从孩子身上观察人的发展。一个两岁的小孩说："我能做到，我能做到，我能做到。"一个三岁的小孩说："我做到了，我做到了，我做到了。"他们就这样从信念、决心和信仰一路走向了成功。

这也是我们在创造成功模式的过程中需要做的。首先，我们必须积极乐观地相信我们能够做到；然后，我们必须用事实来证明我们的确做到了。

这就是你必须停下来确认你的进步和成功的原因。不要等到你达到最终结果的时候再这样做，因为你将会在等待中陷入情绪低迷的状态。要认可自己一路上的每一小步努力。



为了获得最大的成功，写下你向成功迈出的每一步，在每天晚上或在你最有可能陷入低迷情绪的时候重新审视它们。

大多数人发现自我批评比自我认可要容易得多。这是多年来不正确的做法造成的。现在是时候扭转这个态度了。当你认可自我的时候，你的士气将受到鼓舞，而高扬的士气对你坚持走下去至关重要。

你的技能和素质

制作一张表，列出你所认可的你具备的技能和素质。当你需要鼓舞士气的时候，你就可以看看这张表。

敢于不同

另一位顶级销售主管在加入保险行业仅6个月之后聘请了一位秘书。没有人如此勇敢，愿意在自己的收入很高之前对自己进行投资。但他看到了自己在把某些事情做到最好与委派其他事情上的潜力。现在，他拥有4名团队成员，收入是行业平均收入的10倍！

你很可能自己阻碍了自己的发展。你可以聘请一位助理，或尝试一种别人没有使用过的方法：可能是在设备或辅助人员方面进行投资，或者以一种新的方式进行演示。不管使用什么方法，再看一看，再想一想，不要害怕与众不同。

也许你会成为一种激励，不仅对自己，也对别人。许多平庸的销售人员用标准的方式行事，得到的也仅是标准的结果而已。要想获得成功，你必须明确决心、专心致志、积极向上、严守纪律，并且敢于不同。

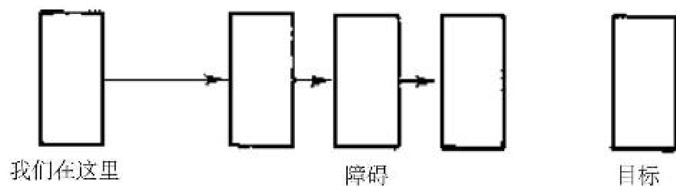
仅仅敢于不同并不会起到什么作用。然而在明确决心、专心致志、积极向上、严守纪律的前提下敢于不同，你会达到一个新的水平。究竟是什么阻碍了你的发展？现在，请想清楚你愿意为此做什么。要着眼于你能创造的长期的效益，而不是短期内你周围的人施加给你的阻力对你造成的改变。

制作一张这样的表格，并记下你的答案。

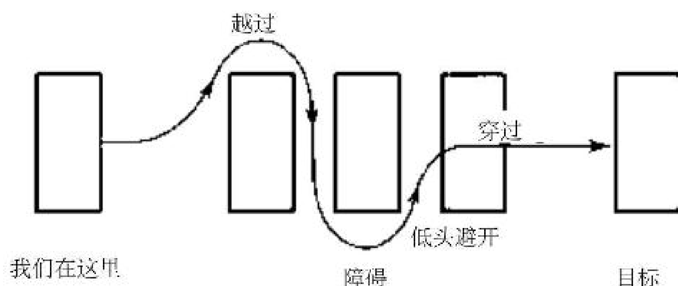
究竟是什么阻碍着我前进?	
我愿意为此做出什么?	
我可以期待什么结果呢?	

克服障碍

大多数人会看到自己和目标之间有许多障碍。其实障碍会一直存在。



帮助我们克服障碍的心态非常简单直接：心怀目标，集中精力绕开障碍。它看起来是这样的：



在现实中，障碍是帮助我们成长的挑战。某个人的障碍也许对其他人来说不算什么，因为他们已经获得了这个方向上的技能。那么，为什么不朝着这个方向前进，也获得这些技能呢？

迅速达成你的目标

让我们问问自己以下问题：

- 如果我们没有目标，会发生什么？
- 如果我们脑海中的目标不明确，会发生什么？
- 如果我们把目标视为一整个，而不是分解为每日份额的话，会发生什么？

我们可能会觉得自己前进得太慢，或根本无法达成目标。我们会陷入一个恶性循环。

我们每天可以做些什么以确保自己身处一个上升的螺旋中，从而越来越接近我们的目标？答案是我们要有一个明确的目标，将其细化分解为由很多个部分组成的实际行动，每天成功解决一个部分。

幸福与你朝着自己目标前进的速度成正比。

当你养成纪律性的时候，成功便会掌握在你的手中。没有它，你就

相当于放弃了权力。你的明确目标是什么？有助于你达成目标的细分行动是什么？

选择具有挑战性的路径

我认识的一位成功的女士说：“当你走到人生的十字路口时，要选择最有挑战性的那条路。”她为什么会提出这样的主张呢？因为挑战能让我们成长，能让我们感觉良好。如果我们背离了具有挑战性的道路，我们便会停滞不前。

我在一场演讲中对一群来自马来西亚的销售主管谈到了这个概念，其中一位主管是IBM的销售人员。一年半后，他来找我，说这个建议完全改变了他的生活。他一直都做得很好，但是，在他下定决心在每个关口选择最具挑战性的路径之后，他的生活变得难以置信的丰富，充满了新鲜的令人兴奋的机遇。

想想你面前有哪些具有挑战性的路径。也许你还没有从这个角度仔细观察过它们，或许它们会为你带来丰富多彩、令你振奋的崭新机遇。千万不要放弃它们。勇于直面具有挑战性的路径并克服障碍需要我们心怀成功的信念。要做到这一点，最好的办法就是从过去的成功中提炼能量。

首先想想你在具有挑战性的路径上将会面临的障碍。

想想你过去的成功

现在想想你过去所获得的所有成功，想想你在职业生涯早期及接受教育时期的那些成功，想想你所赢得的任何一场竞争或比赛，无论你那时多么年轻。你拥有的哪些品质帮助你赢得了胜利？你仍然具备哪些品质？现在到了充分利用这些品质来帮助你克服障碍的时候了。



每个人的潜力都远远超出他自己的想象。你心中的目标或愿景一定完全适合你，其他人不会拥有与你一模一样的愿景。不要让一个简单的障碍阻止你前行。用你的强项去攻克它。

总结

今天我们研究了实施动力与支持体系的几个最重要的因素。

我们发现，从事销售与经营我们自己的业务十分相似。我们的报酬，至少其中的一部分，往往与结果相联系。没有销售＝没有薪水。因此，我们需要做自己的教练、自己的啦啦队队长、自己的目标制订者，以及能给我们带来成功的工作体系的创建者。

我们也分析了销售的过程中需要尽可能多的支持，并且探讨了获得支持的一些途径。我们学会了如何保持积极向上的心态，如何释放消极想法，以及如何消除低迷情绪。

我们研究了敢于与众不同，以及选择最具挑战性的路径的必要性。

而且，最重要的是，我们了解了克服障碍的“越过—低头绕开—穿过”的方法，它不仅可以用于销售领域，也可以用于生活的方方面面。

请记住：

当你走到人生的十字路口时，请选择最具挑战性的那条路。

小测试

1. 获得人们支持的关键在于什么？

a） 同样愿意给他们提供支持

b） 明确你所需要的支持的种类，提出明确的要求

c） 设置你的目标，分享你的进步

d） 上述所有选项

2. 保持积极向上的心态的第一步是什么？

a） 注意到你的想法

b） 吃一顿丰盛的早餐

c） 每天锻炼身体

d） 与你的老板在早晨见面

3. 消除低迷情绪的最好方法是什么？

a） 花时间来确认你做得正确的事情

b） 花时间来认可你的持之以恒

c） 承认你的决心

d） 上述所有选项

4. 为了提高你的销售业绩而保持士气高扬，其中很重要的一点是什么？

a） 人们会喜欢你

b） 它让你继续前行

c） 你的家人会注意到

d） 你会自我感觉良好

5. 创建成功模式最重要的一步是什么？

a） 知道你想做什么

b） 征得你老板的同意

c） 积极地相信你可以做到这一点

d） 写下你的计划

6. 为什么不是等达到目标之后再认可自己，而是在前进的道路上就进行自我认可呢？

a） 为了帮助你记住你要去哪里

b） 为了帮助你记住你为什么去那里

c） 因为到达终点的时间太长

d） 为了走出低迷情绪，保持高扬的士气

7. 为什么大多数人认为进行自我批评比自我认可更容易呢？

a） 其他人喜欢这样

b） 他们在童年便建立了这个观念

c） 他们已经进行了多年这样的实践

d） 这感觉不错

8. 为什么制作一张写满你的技能和素质的列表并偶尔翻阅一下是一件非常好的事情呢？

a） 它能让你露出笑容

b） 在翻阅列表的时候，你能想到一些好点子

c） 它能提高你的士气

d） 它会在你需要的时候捍卫你的地位

9. 下列哪一选项是避开障碍的好方法？

a） 把它们当作帮助我们成长的挑战

b） 越过、低头绕开或穿过

c） 停下来做点别的

d） a和b

10. 关于这一哲理——“当你走到人生的十字路口时，请选择最具挑战性的那条路”，下列哪一选项是正确的？

a） 挑战让我们成长

b） 它为你提供了更多的锻炼机会

c） 如果我们背离最具挑战性的道路，我们便会停滞不前

d） a和c

逆境生存法则

没有人喜欢艰难的时刻。艰难时刻会给市场带来恐慌，雇主不知道他们的客户，甚至他们的供应商是否还在。然而，好消息就是，在经济不景气时，市场对优秀销售人员的需求尤为迫切。掌握了这七个章节介绍的技巧，你就会信心十足，有能力找到一个令你满意且高薪的销售职位。

以下十个重要小贴士能够帮助你实现这一目标，并且会对你的职业生涯产生巨大影响。

1. 谈论目标

无论你是正在寻找更好的工作、寻求晋升还是瞄准加薪，请记住，每个人都能够对目标这一概念做出良好的回应。在对客户进行销售的时候，跟他们谈谈他们的目标。这表明你关切并了解他们所面临的挑战。然后，让他们知道你的产品或服务可以帮助他们达成目标。

在未来的雇主面前一直谈论目标。这就向他们表明，你有一整套体系，能保证自己达到他们设定的目标。通过谈论目标，你能与他们在同一频道上进行更好的沟通。不要忘了每天深思细想自己的目标，以获得更大的成功。

2. 访问现有的和过去的客户

一些销售人员逃避与现有的和过去的客户交谈，担心他们会抱怨。事实正好相反。通过访问过去的和现有的客户，了解他们从你的产品或服务中获得的好处，你可能会让他们重拾兴趣，提升他们的黏度，也可能会让他们对你的其他产品或服务感兴趣，从而促使你拿到新的销售订单。在这个过程中，你可能会获得三个方面的收益：产品反馈、客户评价与额外推荐。

3. 了解购买动机

多达80%的低效的销售人员在还不了解客户的购买动机时，就先推销产品与服务。他们自以为知道客户的动机，然而，假设往往是错误的。如果你想最大化地完成你的销售，就要问清楚你的潜在客户，他们对产品的优势和特性的要求。这样，你就可以把你的演示瞄准他们的实际需要，你可以因此节省无数个小时，用于创造更多的销售业绩，也就

有多余的时间去拓展客户。你将会成为行业上层那20%的一流销售人员。

4. 展示灵活性

人性的一个有趣的方面便是它的灵活性。客户往往在一开始的时候觉得自己必须找到一个具备功能A、B和C的产品或服务。然而，当功能X、Y和Z呈现在他们眼前的时候，他们常常会为此着迷，然后改变他们之前优先考虑的。这告诉我们一项非常重要的销售技巧：最大限度地扩大销售。当无法向客户提供他们一开始要求的那些功能时，你也不要气馁，你的产品或服务的其他方面也许可以弥补甚至超越那些未被满足的最初的客户要求。客户可能会对你和你的公司比对你的竞争对手更具信心。探索这些想法而不是无奈接受失利，你的事业一定会蒸蒸日上。

5. 把异议变得对你有利

占比为2%的一流销售专家从不会被异议绊住前进的步伐。事实上，他们会珍惜异议。要加入他们的行列，学会珍惜异议，你需要明白的是，潜在客户提出异议其实是他们表现出兴趣的一种形式。如果一个人毫无兴趣，那么他不会浪费时间来提出异议。那2%的一流销售专家选择将异议视为一个问题、一种鼓励。然后，他们会使用星期三那一章中介绍的三步异议消除法。通过采用同样的态度和技巧，你就能加入那2%的顶尖行列，不仅能够在艰难时期生存下来，而且会收获良多。

6. 好好把握销售的过程

成功的销售并非凭感觉做出来的。一个成功销售的过程一定具备一个精确的结构。只有了解这个结构，你才会成功。正如一个制造过程，销售过程也有其组成部分，其中包括发现企业和个人的购买动机，展示产品的专业信息，了解竞争对手的优势和劣势，将需求与好处相联系，解决异议，重新审视客户的需求和产品提供的好处—最后一点也很重要—圆满的收尾。通过掌握这些技能，你的艰难时期会变成美好的时光，甚至可能是最好的时光。

7. 趁热打铁

不少销售人员仓促利用销售结束前的那一点点时间，因为他们错过了询问客户决定的合适时机。在投入了巨大的精力探索、预约和陈述之后，低效的销售人员没有及时询问收尾问题便结束了一单销售。他们欺骗自己，让自己相信并不需要询问客户的想法，或者他们认为自己等待的时间已经过长。千万不要让这个情况发生在你的身上。仔细学习星期

五那一章节所探讨的客户兴趣阶段，充分掌握“趁热打铁”这一技能。

8. 创建你自己的激励实践体系

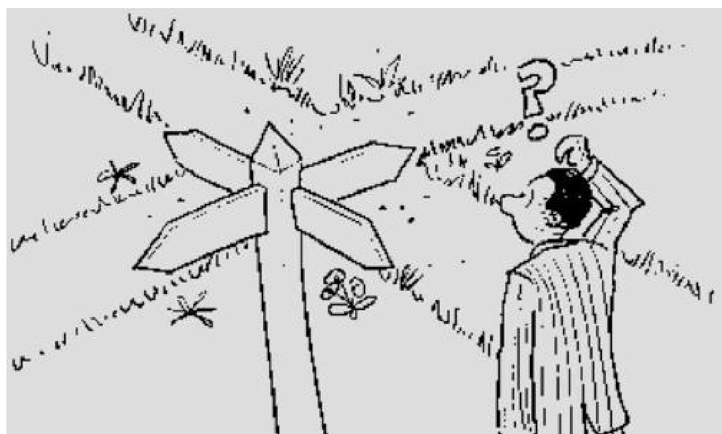
为了在艰难时期生存下来，我们需要让每一分钟都有其存在的意义——无论是完成一笔销售的收尾工作，还是获得更多的潜在客户。要做到这一点，最好的方法是创建一个万无一失的、易于使用的体系，它会告诉你每天需要将多少笔销售进行收尾，以及需要获得多少位新的潜在客户。星期五的那一章节告诉了你一个可靠、正确的方法——去创建一个适合你的完美体系。这会让你即刻知道你应该每天朝哪个方向努力，最大限度地提高你的销售业绩。

9. 敢于不同

为了获得销售领域最高水平的成功，请你试着想象一下自己正在独立创业。如果你拥有一个零售或制造公司，你无疑会根据自己的判断运营这个公司。你不会跟随其他企业主的做法，尤其是当他们未取得成功或业绩平庸时。然而，当销售人员产生关于如何精进自己的销售业务的好想法，却发现没有人这样做的时候，他们往往会压制这一想法。不要让这一情况发生在你的身上，你要将艰难时期变为成功时期，追随你的灵感，敢于与众不同。

10. 选择最具挑战性的路径

当你走到人生的十字路口时，你有两个选择：你可以选择走轻松的路径，一条你以前走过的熟悉的道路；或者，你可以选择一条更具挑战性的、你未曾尝试过的道路。选择的权利在你的手上。



研究表明，大多数成功人士选择了具有挑战性的那条道路。他们这

样做是因为挑战性的道路有助于个人的成长，能够给予他们运用和提高技能与知识的机会，提升个人发展的多样性；而且，这也将给他们带来更大的责任、更优的收入和更高的满足感。下一次当你面对这一选择的时候，试着选择那条最具挑战性的道路，以保证自己能在艰难时期生存下来，获得成功。

小测试答案

星期日

1d; 2d; 3b; 4c; 5b; 6d; 7a; 8c; 9d; 10b.

星期一

1c; 2a; 3c; 4d; 5d; 6a; 7d; 8b; 9d; 10d.

星期二

1d; 2a; 3b; 4a; 5c; 6d; 7d; 8d; 9b; 10b.

星期三

1d; 2c; 3a; 4d; 5d; 6d; 7a; 8b; 9b; 10d.

星期四

1d; 2a; 3d; 4a; 5b; 6d; 7d; 8b; 9b; 10c.

星期五

1b; 2b; 3d; 4d; 5d; 6d; 7a; 8d; 9d; 10d.

星期六

1d; 2a; 3d; 4b; 5c; 6d; 7c; 8c; 9d; 10d.